



Lexikon der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre

Machttaktiken

1. Begriff	1
2. Beispiele.....	1
3. Eine ausgewählte Studie	3
4. Zusammenhänge.....	3
5. Erklärungsansätze.....	5
6. Praktische Folgerungen	6
7. Würdigung.....	8
8. Literatur	8
9. Autor.....	8

1. Begriff

Hinter dem Begriff Machttaktiken verbergen sich Methoden, durch deren Anwendung man sich die Möglichkeit eröffnet, auf andere Personen, auf ihre Handlungen oder sogar ihre Denkweise, Einfluss auszuüben. Für das abstrakte Wort Macht gibt es unzählige Definitionen. Bei der Arbeit an diesem Thema trifft man regelmäßig auf die von Max Weber: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ (Weber, Max 1972: 28)

Das Wort Machttaktiken ist vom Begriff Machtstrategien abzugrenzen. Eine Strategie beschreibt eher das „Große und Ganze“, einen Plan, wie ich ein Ziel erreichen möchte. Die Taktiken sind eher die Mittel und Vorgehensweisen, wie der Plan im Detail umgesetzt werden kann. Machttaktiken ermöglichen einem das Verhalten anderer Personen so zu beeinflussen, dass es für die Umsetzung eigener Vorhaben genutzt werden kann. Obwohl der Begriff Machttaktiken am häufigsten in politischen Zusammenhängen verwendet wird und hier wohl auch am offensichtlichsten zur Anwendung kommt, hat er große Bedeutung auch für die Berufswelt und alle Bereiche, in denen zwischenmenschliche Kontakte stattfinden.

2. Beispiele

Beispiele für Machttaktiken gibt es viele, da jeder von uns regelmäßig mit ihnen arbeitet und ebenso Ziel derselben ist. Wenn jemand mit dem Partner in einen bestimmten Kinofilm gehen möchte, so gibt es verschiedene Möglichkeiten dieses zu erreichen. Normalerweise muss man seinen Partner nur bitten. Einige



werden in Diskussionen gut argumentieren oder ihn überzeugen oder überreden müssen. Es mag sogar Extrembeispiele geben, in denen gefordert oder überdies gedroht wird.

Da als Folge jeder Mensch in seinem sozialen Umfeld individuell und gewohnheitsmäßig Machttaktiken ausübt, ist es nur konsequent, davon auszugehen, dass dieses auch in größeren gesellschaftlichen Teilbereichen geschieht. So ist es kein Zufall, dass Machttaktiken häufig mit Politik in Verbindung gebracht werden. Hier sind sie sogar unabdingbar. Zum Politikerdasein gehört es, Wahlen gewinnen zu wollen. Hierzu ist es essentiell, die Wähler dazu zu veranlassen, dass sie einen für einen guten Menschen und durchsetzungsfähigen, handlungsstarken Politiker halten.

Ebenso verhält es sich parteiintern. Hier ist es von Nöten, die anderen Parteimitglieder dazu zu bewegen, dass sie einen in höhere Ämter wählen. Dieses kann nur gelingen, indem man viele Gefolgsleute um sich scharft und seine Gegner aussticht. Diese Anhängerschaft hat aber die unterschiedlichsten Erwartungen, die alle befriedigt werden wollen.

Diese Ziele zu erreichen scheint lediglich durch die Anwendung der gesamten Palette der Machttaktiken machbar zu sein.

Um eine Übersicht der möglichen Machttaktiken zu erhalten, haben Toni Falbo und David Kipnis diese Einteilung vorgenommen: (Forsyth, Donelson R. 1983: 189)

Direkte Machttaktiken

- Warnen
- Fordern
- Vor vollendete Tatsachen stellen

Indirekte Machttaktiken

- Parteinahme vermeiden
- Versuchen, sich beliebt zu machen

Rationale Machttaktiken

- Verhandeln
- Überzeugen

Irrationale Machttaktiken

- emotionale Techniken
- Desinformation



3. Eine ausgewählte Studie

In einer Studie haben David Kipnis und Joseph Cosentino die Spanne von Machttaktiken untersucht, die beim Militär und in der Industrie eingesetzt werden, um auf Untergebene einzuwirken. Es wurde versucht herauszufinden, inwieweit situative und personelle Faktoren Einfluss auf die Entscheidungen der Vorgesetzten haben. In der Studie wurden Fragebögen mit offenen Fragen an Vorgesetzte aus Militär und Industrie verteilt und ausgewertet. (Vgl. Kipnis, David / Cosentino, Joseph 1969: 460 - 465)

Unter anderem wurden die Vorgesetzten gefragt, welche Maßnahmen sie ergreifen, um das Verhalten ihrer Untergebenen zu korrigieren. Ein Beispiel ist die Entscheidung, den Arbeitsbereich zu verändern, die 19 % der Militärs, aber lediglich 11 % der Industriellen trafen. Das Ergebnis zeigte, dass militärische Vorgesetzte sich eher auf direkte Machttaktiken verlassen, wie Bestrafungen oder das Verändern des Aufgabenbereiches, während industrielle Vorgesetzte eher rationale Machttaktiken, wie Überzeugen verwenden.

Des Weiteren konnte den Antworten entnommen werden, dass sich unerfahrene militärische Vorgesetzte, im Gegensatz zu ihren Pendanten aus der Industrie, häufiger direkter Taktiken bedienen als erfahrene. Gemeinsamkeiten fanden sich bei der Frage, ob die Vorgesetzten glauben, dass das Verhalten ihrer Untergebenen sich auf Grund ihrer Einmischung verbessert hat. So glauben 27 % derjenigen, die nur eine korrigierende Maßnahme ergriffen haben, dass der jeweilige Angesprochene sich daraufhin positiv entwickelt hat. Wurde zweimal korrigierend eingegriffen, glauben schon 52 %, eine Verbesserung erwirkt zu haben. Zusammenfassend ist zu sagen, dass mit einer Zunahme der Anwendung von Machttaktiken auch die Überzeugung bei den Vorgesetzten zunahm, dass sich das Verhalten ihrer Untergebenen verbessert hat.

Bei der Auswertung der Fragebögen ist als weitere Gemeinsamkeit festgestellt worden, dass sich beide Typen Vorgesetzte, je mehr Untergebene sie befehligen, weniger persönlich für die ihnen Anvertrauten interessieren und ebenfalls häufiger direkte Machttaktiken verwenden.

Kipnis und Cosentino vermuten, dass Vorgesetzte in Unternehmen weniger direkte Machttaktiken anwenden, da ihre Macht durch Gewerkschaften, Machtverteilung nach unten und entsprechenden Managementphilosophien, weniger ausgeprägt ist, als die der militärischen Vorgesetzten. Beim Studium der Literatur über das industrielle Management der Jahrhundertwende um 1900 zeigt sich, dass auch in der Industrie Vorgesetzte bei entsprechenden Möglichkeiten gerne die direktere Taktik anwenden. (Vgl. Kipnis, David / Cosentino, Joseph 1969: 465)

4. Zusammenhänge

Bei der Anwendung von Machttaktiken gilt es zu klären, ob alle Menschen sie gleich häufig benutzen, oder ob hier differenziert werden muss. Außerdem stellt sich die Frage, ob stets die gleichen Machttaktiken angewandt werden, oder ob hier Unterschiede zwischen einzelnen Personengruppen bestehen.

David Kipnis hat eine Studie durchgeführt, in der er klären wollte, ob Vorgesetzte mit Macht (Vorgesetzte mit einer Vielzahl von Befugnissen, wie z.B. das Gehalt zu erhöhen oder einen Mitarbeiter umzusetzen oder zu entlassen) häufiger versuchen ihre Untergebenen zu beeinflussen, als Vorgesetzte ohne Macht (Vorgesetzte, die zwar Dinge anordnen können, aber ohne weitergehende Befugnisse ausgestattet sind). (Vgl. Kipnis, David 1972: 33) Das Experiment lief über sechs Versuche. Bei jedem der Versuche erhielten die Vorgesetzten Informationen über aktuelles Verhalten und Produktivität ihrer Untergebenen und konnten gemäß ihrer Möglichkeiten der Machtausübung darauf reagieren. Von Beginn an haben die Personen mit Macht häufiger



versucht, ihre Arbeiter zu beeinflussen, als diejenigen ohne Macht. Je länger der Versuch andauerte, desto vielfältiger wurden die Einflussnahmen auf beiden Seiten, wobei die Versuche der Mächtigen wesentlich deutlicher anstiegen, als die der Machtlosen. (S. Tabelle 1)

Ein Kritikpunkt könnte sein, dass die Machtlosen weniger Möglichkeiten der Einflussnahme hatten. Allerdings bedeutet weniger nicht, dass sie über keinerlei Machtressourcen verfügen. Hätten sie keine Macht, hätten sie auch nicht die Chance, Machttaktiken einzusetzen. Interessant ist hier, dass lediglich 16% der Mächtigen von den Möglichkeiten der Überzeugung oder des Überredens (z.B. Lob oder antreiben, motivieren) Gebrauch gemacht haben. (Vgl. Kipnis, David 1972: 37) Es lässt sich festhalten, dass Machttaktiken häufiger angewandt werden, je ausgeprägter die Möglichkeit ist, diese auch anzuwenden. Des Weiteren ist zu erkennen, dass mit der Dauer des Experiments auch die Anzahl der Versuche, Machttaktiken auszuüben ansteigt.

Eine weitere Studie hat Andreas Scharpe durchgeführt. Mit Hilfe von Fragebögen sollte untersucht werden, wie sich eine hohe bzw. niedrige Sanktionsmacht auf den Einsatz der Machttaktik „Druck ausüben“ auswirkt. (Vgl. Scharpe, Andreas 2004) Die Befragten beschrieben, wie stark sie zur Zielerreichung diese Machttaktik einsetzen würden.

Als Ergebnis zeigte sich, dass beim Vorhandensein hohen Sanktionsmachtspotentials die Machttaktik intensiver eingesetzt wird als bei niedrigem. Die beiden Studien kommen also zu ähnlichen Ergebnissen.

Versuche der Einflussnahme	Test 1-2	Test 3-4	Test 5-6	Total
Personen mit Macht	2,1	4,0	8,2	14,3
Personen ohne Macht	1,1	2,3	3,6	7,0

Tabelle 1: Durchschnittliche Anzahl der Versuche Einfluss auf Mitarbeiter zu nehmen

In einer weiteren Studie von David Kipnis und Joseph Cosentino wurde untersucht, wie die Anzahl der Untergebenen mit der Anwendung der direkten Machttaktik „offizielle Verwarnung“ zusammenhängt. (Vgl. Kipnis, David / Cosentino, Joseph 1969: 464) Die Methode war eine Fragebogenstudie im Rahmen eines Vorgesetztenseminars. Vorausgesetzt wird hier, dass die Vorgesetzten mit mehr Untergebenen mächtiger sind als diejenigen mit einer kleineren Anzahl. Die Vorgesetzten sollten beschreiben, wie sie selbst auf, von ihren Vorstellungen abweichendes, Verhalten ihrer Untergebenen, reagiert haben.

Es zeigte sich, dass die „offizielle Verwarnung“ umso häufiger benutzt wird, je mächtiger die Vorgesetzten sind. Bei den Vorgesetzten mit den wenigsten Mitarbeitern ist sie sogar kein einziges Mal angewandt worden. (S. Tabelle 2) Dieses Ergebnis lässt die Schlussfolgerung zu, dass der Mensch intensiver zu direkten Machttaktiken greift, je mächtiger er ist.

Die weiter oben beschriebene Studie von Kipnis mit den Versuchen der Einflussnahme belegt ebenfalls die Behauptung. Während von den Machtlosen 100 % Überzeugung oder Überreden als einzige Möglichkeiten der Einflussnahme verwenden, sind es bei den Mächtigen lediglich 16 %. Die restlichen 84 % verlassen sich auf direkte Machttaktiken.



Anzahl der Untergebenen	Offizielle Verwarnungen
15 oder mehr	17%
7-14	3%
6 oder weniger	0%

Tabelle 2 - Anzahl der Vorgesetzten, die offizielle Verwarnungen ausgesprochen haben, in Prozent

5. Erklärungsansätze

Die wohl am häufigsten angeführte Erklärung für die oben beschriebenen Phänomene stammt von David Kipnis. (Vgl. Kipnis, David 1972: 33 - 41) Er spricht in seinen Studien von einer „Metamorphose der Macht“ (Vgl. Scharpe, Andreas 2004), womit gemeint ist, dass die Machtausübung den Machthaber selbst verändert. So schrieb der englische Wissenschaftler John Acton schon vor mehr als 150 Jahren: „Macht korrumpiert, absolute Macht korrumpiert absolut“. (Noack, Ulrich 1947: 205)

Kipnis hat festgestellt, dass Personen mit Macht dazu neigen, das Verhalten ihrer Mitarbeiter als von ihnen fremdbestimmt zu betrachten. Insbesondere schreiben sie sich Erfolge häufig persönlich zu, während Fehlschläge ihren Mitarbeitern zugeschrieben werden. (Vgl. Scholl, Wolfgang 2002) Im Rahmen einer Studie gaben

72 % der Personen ohne Macht und 28 % der Personen mit Macht an, den Antrieb für die Bemühungen ihrer Arbeiter im Beruf, der eigenen Motivation der Arbeiter, gute Arbeit abzuliefern, zuzuschreiben. Von den Vorgesetzten mit Macht dachte der Grossteil, dass das Bemühen auf ihre eigenen Anweisungen zurückzuführen ist. (Vgl. Kipnis, David 1972: 39)

Ebenfalls wurde festgestellt, dass Vorgesetzte mit Macht ihre Untergebenen und deren Leistung abwerten. Je häufiger die Vorgesetzten versuchten, ihre Untergebenen zu beeinflussen, desto geringer wurde ihre Wertschätzung.

In einer Studie bewerteten 72 % der Personen ohne Macht ihre Arbeiter überdurchschnittlich, während von den Personen mit Macht gerade einmal 28 % ihre Untergebenen als überdurchschnittlich gut empfanden. (Vgl. Kipnis, David 1972: 37) Untersucht wurde auch, wie sich das Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Untergebenem als Folge der Machtbeziehung entwickelt. Als Ergebnis wurde aufgezeigt, dass Personen mit viel Macht sich psychologisch stark von ihren Arbeitern distanzieren. Sie verlieren die Lust mit ihren Arbeitern persönliche Kontakte zu pflegen und empfinden es als wichtig diese manipulieren zu können. Während einer Studie wurde die Frage gestellt, ob die Vorgesetzten sich gerne einmal mit ihren Arbeitern beim Kaffee zu einem Gespräch treffen würden. Dieses bejahten 79 % der Vorgesetzten ohne Macht, während lediglich 35 % der Personen mit Macht für diese Idee zu begeistern waren. Bei einer weiteren Befragung gaben 77 % der Mächtigen an, es für eine wichtige Fertigkeit zu halten, um als Manager erfolgreich zu sein, seine Arbeiter manipulieren zu können. Bei den Vorgesetzten ohne Macht hielten dies gerade einmal 21 % für eine wichtige Fähigkeit. (Vgl. Kipnis, David 1972: 38)

Laut Kipnis entwickelt sich die korrumpierende (mit korrumpierend ist hier die exzessive Anwendung direkter Machttechniken gemeint.) Wirkung von Macht in vier Stufen. (Vgl. Kipnis, David 1972: 40) Der Auslöser ist



das Vorhandensein von Möglichkeiten zur Machtausübung. Macht löst sozusagen die erste Stufe aus, denn wie aufgezeigt, wird Macht auch genutzt, wenn sie vorhanden ist. (Vgl. zum Folgenden auch Scholl, Wolfgang 2002)

1. Machttaktiken werden eingesetzt. Brisanz ist hier zusätzlich gegeben, da die Machtausübung wie oben dargelegt (mit der Dauer des Experiments steigt die Anzahl der Versuche, Machttaktiken auszuüben) meist nicht ein einzelner Vorgang bleibt, sondern dazu tendiert, immer häufiger eingesetzt zu werden.
2. Der Einsatz von Machttaktiken fördert die Überzeugung, dass das Verhalten der Untergebenen nicht von diesen selbst, sondern vom Machtinhaber bestimmt ist.
3. Die Leistung der Untergebenen wird abgewertet. Auf Dauer führt dies dazu, dass Menschen in Machtpositionen sich für wertvoller halten als ihre Untergebenen. Wie die Untersuchungen zeigen: Je mehr ein Chef Zwang und Druck ausübt, desto geringer schätzt er seine Mitarbeiter.
4. Die Distanz zwischen Machtinhaber und Untergebenen wächst und die Untergebenen werden zunehmend als Spielmaterial angesehen.

Als Folge dieser Umwertungen erscheint Machtausübung immer notwendiger und wird immer häufiger eingesetzt. Dies ist wohl auch der Grund, weshalb in dieser Phase eindeutig direkte Machttaktiken den rationalen vorgezogen werden. Der Vorgesetzte hat keine psychologische Verbindung mehr zu dem Arbeiter, vielmehr hält er ihn für nicht besonders wertvoll und denkt sogar, dass seine Befehle das Beste für ihn sind. Wieso sollte sich ein Vorgesetzter, der so denkt, die Mühe machen, den Arbeiter von irgendetwas zu überzeugen, was sowieso richtig ist?

Die Vorgesetzten rechtfertigen ihr Handeln mit der Auffassung, dass es besser für den Untergebenen und seine Leistung ist, je mehr und je direkter sie Macht ausüben. Da die Untergebenen nicht als gleichberechtigte Menschen, sondern eher als Mittel zum Zweck angesehen werden, wird keine Rücksicht auf ihre Befindlichkeiten genommen, was bedeutet, dass keine wirkliche Hemmschwelle vorhanden ist. Für einen mächtigen Vorgesetzten, dessen Wahrnehmung so funktioniert, gibt es gar keinen Grund, Machttaktiken nicht direkt und häufig einzusetzen. Für ihn ist genau das die beste vorhandene Alternative.

6. Praktische Folgerungen

Die Untersuchungen haben gezeigt, dass die beschriebenen negativen Folgen von zu häufig und direkt angewandten Machttaktiken, nahezu eskalieren können. Eine Folgerung wäre, vollständig auf Machttaktiken zu verzichten, um zu vermeiden, die erste Stufe der korrumpierenden Wirkung von Macht zu betreten. So würde man verhindern, diese bedrohliche Kettenreaktion anzustoßen.

Wenn man aber Machttaktiken, wie zum Beispiel diskutieren oder verhandeln näher betrachtet, wird deutlich, dass ein vollständiger Verzicht, gerade im Beruf, wenn dieser auch noch erfolgreich ausgeübt werden soll, völlig unmöglich ist. Vielmehr können sie sogar positiv genutzt werden.

Würde in einem Unternehmen ein totales Machtvakuum herrschen, so wären Veränderungen und Anpassungen an aktuelle und künftige Gegebenheiten unmöglich. Hierzu schreibt Jeffrey Pfeffer: „Wir wollen also festhalten, dass es vielleicht doch eine größere Sünde gibt als Fehler zu machen und andere zu beeinflussen – nämlich die, nichts zu tun oder angesichts großer Herausforderungen und Chancen, ja selbst



großer Probleme, passiv zu bleiben.“ (Pfeffer, Jeffrey 1992: 292) Wir haben die Möglichkeit, uns durch Machttaktiken aus dieser Passivität zu befreien.

Da Organisationen immer auch interdependente soziale Systeme sind, können wir nur mit Hilfe anderer etwas bewirken oder durchsetzen. (Pfeffer, Jeffrey 1992: 222) Hierzu muss man zum Beispiel Widerstände überwinden oder Mitstreiter für sich und seine Sache gewinnen. Aus der Übernahme von Verantwortung resultiert somit meistens die Notwendigkeit Machttaktiken anzuwenden. Verantwortung zu übernehmen ist wiederum eine Sache, die wohl durchweg positiv gesehen wird.

Wie kann man selbst und wie kann im Allgemeinen die Eskalation von Macht verhindert werden?

Am Anfang sollte sich ein jeder darüber bewusst werden, dass mit Macht bestimmte Risiken verbunden sind. Denn erst die Erkenntnis, dass es zu Problemen kommen kann, ermöglicht einem, dagegen vorzugehen. Die korrumpierende Wirkung von Macht und der Weg dahin sollten transparent gemacht werden, um zu erkennen, bei welchen Entwicklungen man aufmerksam werden sollte. Aus verschiedensten Gründen wird es einigen Personen nicht möglich sein selbst zu dieser Erkenntnis zu gelangen. Dieser Ansatzpunkt sollte konsequent bei Führungskräftebildungen aufgegriffen und bearbeitet werden.

Da die wachsende Distanz von Machthaber und Untergebenem der eigentliche Grund für eine Eskalation sind, gibt es die Möglichkeit hier anzusetzen und vorzubeugen. So sollte regelmäßig der Kontakt zu den Untergebenen gesucht werden, wie beispielsweise bei gemeinsamer Projektarbeit oder auch beim gemeinsamen Essen in der Kantine, beim Gespräch am Arbeitsplatz oder beim Treffen auf dem Flur. Allgemein sollten Personen mit Macht sich verstärkt für die Meinungen und Empfindungen der Mitarbeiter interessieren, um nicht „abzuheben“ und auch ein Gefühl für deren guten Leistungen zu bekommen. Diese an sich banalen Vorbeugemaßnahmen kosten zwar Zeit, die aber gut investiert ist.

Ein positiver Nebenaspekt ist die wachsende Motivation der Mitarbeiter, wenn sie bemerken, dass der Chef für sie und ihre Arbeit Interesse zeigt. Diese Handlungen mögen nicht ausreichend sein. Um gleichwohl negative Entwicklungen zu erkennen, muss man sich selbst regelmäßig kontrollieren und stets hinterfragen, was genau meine Ziele sind, wie ich diese umsetzen kann und ob ein erwünschtes Verhalten der Untergebenen, zur Erlangung dieser Ziele, nicht auch mittels weicher Machttaktiken, wie zum Beispiel durch Überzeugung erreicht werden kann. Durch dieses stetige Hinterfragen hat man bei aufrichtiger Selbstreflexion die Möglichkeit Fehlentwicklungen frühzeitig aufzutun.

Eine weitere Chance, der Ausübung von Macht Grenzen zu setzen, ist die Implementierung von Machtkontrolle und eine stärkere wechselseitige Einflussnahme. (Vgl. Scholl, Wolfgang 2002) Hiermit wird die Fähigkeit, exzessiv Macht auszuüben beschnitten.

In der Managementliteratur (vgl. Scholl, Wolfgang 2002) und Presse gibt es viele Empfehlungen und Berichte dieses zum Beispiel durch das Verlagern von Verantwortung nach unten, nämlich flachere Hierarchien (Vgl. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung), kooperativer Führungsstil, Partizipation der Betroffenen an relevanten Entscheidungen und konstruktive Konfliktbehandlung, umzusetzen.

Des Weiteren existieren für Unternehmen Gesetze, die sie verpflichten, Organe, wie Betriebsrat oder Aufsichtsrat, zur Kontrolle und zur Verteilung von Macht auf mehrere, einzurichten.



7. Würdigung

Macht ist mit ihren verschiedenen Erscheinungsformen an jedem Interaktionsprozess beteiligt. Da überall, wo Macht vorhanden ist auch Machttaktiken angewandt werden, hat jeder von uns ihre Anwendung schon einmal selbst erfahren oder persönlich umgesetzt. Machttaktiken sind also etwas Normales und können, wie aufgezeigt, sogar positiv sein. Wann aber schlägt ihr Gebrauch ins Negative um?

Sicherlich beginnen die Probleme, wenn ihr Einsatz nicht mehr der Sache dient, sondern persönliche Motive befriedigt werden, egal, ob bewusst oder unbewusst. Aber selbst, wenn die Verwendung von Machttaktiken einem wertvollen Ziel dient, sollten die Grenzen spätestens dort gesetzt werden, wo Untergebene psychisch oder physisch verletzt werden, oder ihrer Menschenwürde beraubt werden.

8. Literatur

Pfeffer, Jeffrey 1992: Power-Management – Wie Macht in Unternehmen erfolgreich eingesetzt wird, Wien.

Weber, Max 1972, 5. Auflage: Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen

Kipnis, David 1972: Does Power Corrupt? In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 24, No. 1, 33-41

Kipnis, David / Cosentino, Joseph 1969: Use of Leadership Powers in Industry. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 53, No. 6, 460-466

Forsyth, Donelson R. 1983: Group Dynamics, Second Edition, Belmont / California

Noack, Ulrich 1947: Politik als Sicherung der Freiheit : nach den Schriften von John Dalberg-Acton dem Historiker der Freiheit 1834 – 1902, Frankfurt am Main

Scharpe, Andreas 2004: Metamorphoseeffekt der Macht, Uni-Mainz / Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie [www.psych.uni-mainz.de/abteil/aow/pdf/2003/scharpe.pdf; 16.12.04]

Scholl, Wolfgang 2002: Das Janus-Gesicht der Herrschaft, HU-Berlin / Beilage im „Tagesspiegel“ WS 02/03 [http://www.hu-berlin.de/presse/tsp/ws02_03/macht.html]; 16.12.04]

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung [http://www.zew.de/de/presse/presse.php?action=article_show&LFDNR=126]; 16.12.04]

9. Autor

Henning Lange