



Stefan Konlechner

Universitätsassistent
am Institut für Human Resource &
Change Management, Johannes
Kepler Universität Linz
stefan.konlechner@jku.at



Markus Latzke

Universitätsassistent
am Interdisziplinären Institut für Ver-
haltenswissenschaftlich Orientiertes
Management, WU Wien
markus.latzke@wu.ac.at

A Song of Power and Influence

Was wir aus Game of Thrones über Macht, soziale Einflussnahme und deren Konsequenzen in Organisationen lernen können

Führung kann als Beeinflussungsprozess innerhalb einer sozialen Beziehung verstanden werden. Doch warum funktioniert Führung überhaupt? In diesem Beitrag analysieren wir unterschiedliche Machtbasen sowie darauf aufbauende mikropolitische Taktiken und deren Konsequenzen anhand von Beispielen aus der populären TV Serie „Game of Thrones“ (Spoileralarm!). Auf dieser Grundlage ziehen wir Analogien zu Effekten in realen Organisationskontexten. Unsere Analyse zeigt, dass Machtbasen und soziale Einflusstaktiken eng verknüpft sind und illustriert das Wesen von Macht als Resultat kontextabhängiger Attributionsprozesse.

Einleitung

Führung ist ein facettenreiches und aus dem Managementbereich kaum wegzudenkendes Phänomen.¹ Grob definiert kann Führung als zielorientierter, sozialer Beeinflussungsversuch verstanden werden.² Warum bzw. inwieweit solche Beeinflussungsversuche erfolgreich sind (oder nicht) hängt nicht zuletzt von der wahrgenommenen Machtverteilung zwischen den handelnden Akteuren ab, wobei Macht nach Max Weber als Fähigkeit verstanden werden kann, „innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen“.³ Doch was ist Macht genau und wie beeinflusst die wahrgenommene Machtverteilung zwischen Akteuren Versuche den eigenen Willen durchzusetzen?

In diesem Beitrag analysieren wir das Phänomen Macht anhand des Machtbasen-Ansatzes nach French und Raven⁴ als Grundlage von Führung. Dabei wird davon ausgegangen, dass Machtpositionen von Individuen auf unterschiedlichen Grundlagen fußen können. Wir verknüpfen anschließend den Machtbasen-Ansatz mit Erkenntnissen der Forschung zu Mikropolitik, indem wir unterschiedlichen Machtbasen soziale Ein-

flusstaktiken zuweisen, und zeigen deren Konsequenzen auf. Zur Illustration nutzen wir Beispiele aus der populären TV-Serie „Game of Thrones“ und ziehen daraus Analogien zu realen Organisationskontexten. Damit steht dieser Beitrag in der Tradition von Studien, welche aus der Analyse popkultureller Fiktion Lehren für Organisationen und Führungskräfte ziehen.⁵ Der Begriff der Populärkultur verweist zum einen darauf, dass sie einen hohen Beliebtheitsgrad aufweist und daher von vielen Menschen konsumiert wird; zum anderen wird damit häufig der Versuch unternommen, diese von der seriösen und distinktierten Hochkultur abzugrenzen.⁶ Gerade bei Fernsehserien, die aufgrund ihrer parallelen komplexen Handlungsstränge und glaubhaften Entwicklung von Charakteren zuweilen gar mit großen Gesellschaftsromanen verglichen werden, verschwimmt die Grenze zwischen Populärkultur und Hochkultur allerdings zusehend.⁷ Insbesondere „Game of Thrones“ wurde bereits als Beispiel herangezogen, um Themen wie Herrschaftsstrukturen⁸ oder ethisches Verhalten von Führungskräften⁹ wissenschaftlich zu analysieren.

Macht und Einflussnahme in Westeros (und bei uns)

Die Fähigkeit innerhalb einer sozialen Beziehung Macht auszuüben kann auf unterschiedlichen Grundlagen beruhen. Eine der bekanntesten Typologien solcher Grundlagen wurde von French und Raven entwickelt.¹⁰ Die Autoren definieren sechs unterschiedliche Machtbasen. Dabei differenzieren sie zwischen Legitimationsmacht, Belohnungs- und Bestrafungsmacht (Sanktionsmacht), Identifikationsmacht, Expertenmacht, sowie Informationsmacht. Während der Machtbasen-Ansatz somit aufzeigt *was* mächtig macht, werden im Rahmen der Auseinandersetzung mit Mikropolitik in Organisationen jene Einflusstaktiken analysiert, durch die Individuen versuchen, in sozialen Situationen ihren Willen durchzusetzen.¹¹ Der Fokus liegt somit darauf, *wie* Akteure ihren Willen durchzusetzen versuchen. Ein Blick auf das verfügbare Repertoire mikropolitischer Einflusstaktiken offenbart dabei die Existenz einer ungemainen Varietät solcher Taktiken. Einige Taktiken finden sich in nahezu allen Systematisierungen und werden besonders häufig in Hinblick auf deren Konsequenzen untersucht, wie etwa offener Druck, rationales Überzeugen, Einschmeicheln, Tauschhandel, Koalitionsbildung oder das Berufen auf Regeln, Gesetze und Verfahren.¹²

Machtbasen und Einflusstaktiken sind eng miteinander verknüpft.

Machtbasen und Einflusstaktiken sind jedoch nicht unabhängig voneinander. Um Einflusstaktiken wirksam einzusetzen muss die entsprechende Machtbasis gegeben sein. Häufig verfügen Akteure wie Führungskräfte über mehrere Machtbasen und können daher aus verschiedenen Beeinflussungsmöglichkeiten wählen. Daher stellt sich die Frage welche Konsequenzen das Ausspielen einer bestimmten Machtbasis im Zuge des Einsatzes von Einflusstaktiken hat. Die nachfolgenden Ausführungen verfolgen das Ziel diese Zusammenhänge anhand fiktiver sowie realer Beispiele darzustellen und zu analysieren.

Legitimationsmacht (durch formale Position): Das Funktionieren von Macht auf Basis formaler Position basiert darauf, dass die Existenz hierarchisch differenzierter Rollensysteme anerkannt und nicht hinterfragt wird. Anschauliche Beispiele für Charaktere deren Macht auf deren formaler Position beruht, stellen Lyanna Mormont und Joffrey Baratheon dar, die beide bereits in jungen Jahren mächtige Positionen einnehmen. Lyanna Mormont, obwohl eigentlich ein „kleines Mädchen“, wird aufgrund ihres rechtmäßigen Herrschaftsanspruchs als Tochter des verstorbenen Regenten von den anderen, alteingesessenen, erfahrenen, männlichen Anführern akzeptiert. Dies zeigt sich regelmäßig in politischen Diskussionen in denen ihrer Stimme hohes Gewicht eingeräumt wird. Ihr auf ihrer formalen Macht basierendes Herrschaftsverständnis unterscheidet sich drastisch von jenem Joffrey Baratheons, der mit aller Grausamkeit, die ihm seine Position ermöglicht, regiert. Wie fragil allerdings ein Herrschaftsanspruch ist, der sich einzig auf diese eine Machtquelle stützt, verdeutlicht ein Gespräch zwischen Joffrey und seinem Großvater Tywin Lannister, der zu dieser Zeit „eigentlich“ das Sagen in Westeros hat (was uns gleichzeitig verdeutlicht, dass die Person mit dem höchsten formalen Rang nicht immer auch jene sein muss, die tatsächlich Herrschaft ausübt). Als Joffrey in einem Streit mit seinem Onkel Tyrion auf seine formale Position hinweist („Ich bin der König. Ich werde dich bestrafen“), maßregelt Tywin seinen Enkel mit den Worten „Ein König, der sagen muss ‚Ich bin der König‘, ist kein richtiger König“ (S3E10). Nach Tywins Maßregelung schickt er seinen trotzigen Enkel ins Bett und übernimmt die königlichen Agenden.

Eine zentrale mikropolitische Taktik, die auf Legitimationsmacht beruht ist es auf die eigene formale Autorität, Titel sowie offizielle Regeln zu verweisen. Dadurch wird die soziale Norm hierarchische Rangordnung zu respektieren angesprochen. Einer der Grundzüge von Hierarchie in Organisationen ist es, auf Basis von unterschiedlichen formalen Positionen, eine Differenzierung vorzunehmen und damit Handlungs- und Entscheidungsspielräume von Akteuren festzulegen. Grundsätzlich sind beispielsweise Führungslaufbahnen in Organisationen darauf ausgelegt, dass verdienstvolle Personen aufsteigen und Leitungsfunktionen übernehmen. Befindet sich also eine Person in der Hierarchie weit oben und wird das als Resultat von Leistung angesehen, handelt es sich dabei um eine stabile Machtbasis. Anders hingegen, wenn die Gründe für die Position eher in Vetternwirtschaft gesehen werden. Wie das oben ausgeführte Beispiel illustriert, kann die Notwendigkeit auf die formale Position zu pochen in Führungskontexten auch als Schwäche ausgelegt werden.¹³

Belohnungs- und Bestrafungsmacht (Sanktionsmacht): Sanktionsmacht macht mächtig, wenn jene Akteure die durch Machteinsatz beeinflusst werden sollen, die entsprechende Belohnung anstreben bzw. Bestrafung fürchten. So können beispielsweise materielle Zuwendungen, wie der gezielte Einsatz ihrer Goldreserven durch die Familie Lannister, eine wirkungsvolle Belohnung darstellen. Ausübung von Belohnungsmacht kann aber auch via Gewährung oder Entzug von Zuneigung bzw. sexueller Gefälligkeiten stattfinden. Letzteres ist ein wiederkehrendes Motiv in Game of Thrones. Prinzessin (bzw. später Königin) Margaery Tyrell erlangt ihre Machtposition nicht zuletzt

durch die sexuelle Manipulation ihres Gemahls König Tommen (S5E3), indem sie Zuneigung gegen dessen Unterstützung tauscht. Gleichzeitig sichert sie sich durch regelmäßige Besuche (und Geschenke) das Wohlwollen des gemeinen Volkes.

Tauschhandel und Einschmeicheln sind mikropolitische Taktiken, die oft auf Belohnungsmacht basieren. Beim Tauschhandel werden explizit oder implizit Belohnungen in Aussicht gestellt, wenn entsprechend des Anliegens gehandelt wird. Beim Einschmeicheln geht es darum, dass sich die Zielperson besser fühlt und den anderen Akteur positiver einschätzt. Empirische Studien zu den Effekten dieser Taktiken belegen die Effektivität von Einschmeicheln insbesondere im Kontext der Leistungsbeurteilung – seien es Einstellungsinterviews oder sonstige Mitarbeitergespräche –, in Organisationen.¹⁴ Grundsätzlich stellt auch der Tauschhandel eine effektive Taktik dar, allerdings können sich längerfristig ungewünschte Konsequenzen ergeben. So ist z.B. die Wirkung von Bonuszahlungen zeitlich nur sehr begrenzt und es kann zur Verdrängung intrinsischer Motivation und ausschließlich kalkulierten Handlungen kommen.¹⁵

In der Regel ist es nicht eine einzelne Quelle, die Akteuren Macht verleiht, sondern ein Zusammenspiel unterschiedlicher Machtbasen. Cersei Lannisters Macht zu Belohnen oder (vor allem) zu Bestrafen beruht auf ihrer formalen Position als Königmutter. Wenig überraschend unternimmt sie alles, um diese formale Position um jeden Preis zu verteidigen. Als Petyr Bealish (Spitzname „Littlefinger“; Meister der Münze) ihr indirekt damit droht, die Illegitimität ihres Herrschaftsanspruchs aufzudecken und sich in der Folge damit brüstet, dass Wissen Macht sei, befiehlt sie spontan einer Wache Littlefinger zu töten. Erst in letzter Sekunde verhindert sie, dass Littlefinger tatsächlich der Hals aufgeschnitten wird. Ihre (Sanktions-)Machtdemonstration endet mit der Aussage „Macht ist Macht“ (S2E1). Die oftmals unverhohlen offen zur Schau gestellte Bestrafungsmacht Cerseis führt auf lange Sicht zu schlechten Entscheidungen, da keiner ihrer Ratgeber es mehr wagt, in ihrer Gegenwart offen zu sprechen oder ihr gar in einem Punkt zu widersprechen. Fehlt dieses Korrektiv, wird die Hybris von Entscheidungsträgern verstärkt, was zu dysfunktionalen Entwicklungen führt. Bereits Niccolò Machiavelli hat in seinem Werk „il principe“ betont, ein Fürst dürfe nur so viel Furcht verbreiten, dass er keinen Hass auf sich zieht.¹⁶ Zu dieser Erkenntnis kommt auch Tyrion, der Cerseis auf Bestrafung basierende Macht folgendermaßen kommentiert (S7E6): „Angst ist alles, was Cersei kann, alles was mein Vater konnte, und Joffrey. Ihre Macht wird dadurch brüchig, weil alle ihre Untertanen sich ihren Tod wünschen“.

Die mikropolitische Taktik offenen Druck auszuüben basiert auf Bestrafungsmacht und arbeitet mit Drohungen, laufender Kontrolle und oftmaliger Erinnerung an eine Aufgabe, wodurch auch Statusdifferenzen besonders betont werden. In entsprechenden realen Organisationskontexten verspüren MitarbeiterInnen unter solchen Bedingungen deutlich mehr Stress und trauen sich weniger zu widersprechen was zu einer steigenden Fehlerrate führt.¹⁷ Generell zeigt sich, dass ein durch Unsicherheit bzw. Angst geprägtes Klima Entscheidungsprozesse hemmt und negativ auf diverse Leistungsparameter wirkt.¹⁸ Ist das Sicherheitsklima auf Abteilungsebene hingegen gut, verbessert dies Teamprozesse¹⁹ und fördert Innovation auf Basis psychologischer Sicherheit.²⁰

Identifikationsmacht (Referenzmacht): Die Entwicklung von Daenerys Targaryen (der ins Exil geflohenen letzten Überlebenden eines Putsches gegen ihre Familie, die sich daran macht, die Heimat ihrer Familie zurückzuerobern) unterscheidet sich deutlich von jener Cerseis. Ihre zentrale Machtbasis ist die Identifikations- bzw. Referenzmacht. Der Schöpfer der Geschichte, G.R.R. Martin, zeichnet sie als Außenseiterin, die Widerstände überwindet und ihre Gefolgschaft begeistert, indem sie Visionen artikuliert und verfolgt. Sie wird verstoßen, verkauft, und verraten. Zur Messias-artigen Figur passt, dass Martin sie auch die Wüste durchqueren und schwer erkranken lässt. Die Loyalität ihres ersten Gefolges beruht weder auf Sanktions-, Legitimations-, Informations- oder Expertenmacht, sondern darauf unverbrannt aus dem Feuer gestiegen zu sein und Menschen dazu motiviert zu haben, ihr zu folgen. Auch wenn ihre Drachen im späteren Verlauf der Geschichte ein gewichtiges Drohpotenzial darstellen, ist es doch ihr Wesen (bzw. Ruf) als die Unverbrannte, Mutter der Drachen und Befreierin der Sklaven, das Menschen dazu veranlasst ihr zu folgen. Charakteristisch ist ihr unbeirrbarer Glaube daran, das Richtige zu tun und ihren Zielen Alles unterzuordnen, selbst wenn das Tod und Zerstörung für Viele bedeutet.

In realen Unternehmenskontexten können Führungskräfte versuchen durch inspirierende Appelle Enthusiasmus bei anderen zu entfachen, indem auf Werte und Ideale verwiesen wird. Bei Organisationen mit starken Visionen wie Apple oder Tesla wird häufig nicht von MitarbeiterInnen oder KundInnen sondern von „Jüngern“ Steve Jobs oder Elon Musks gesprochen. Dabei wird insbesondere auf Emotionen abgezielt. Der Einsatz dieser Taktik weist große Erfolge auf²¹ und eine Vielzahl an Forschungsarbeiten weist auf die positiven Konsequenzen von transformationalen bzw. charismatischen Führungskräften hin²²; jedoch auch auf die Gefahren, die damit verbunden sind.²³ Insbesondere wenn Charisma zu Narzissmus wird sind Führungskräfte weniger effektiv.²⁴

i Machtbasen und Führungsstile

Unterschiedliche Machtquellen sind auch mit unterschiedlichen Führungsstilen verbunden. In der Führungsforschung wird gemeinhin zwischen dem transaktionalen und dem transformationalen Führungsstil differenziert. Im Rahmen transaktionaler Führung bieten die Führenden eine Belohnung im Tausch für Gehorsam bzw. Leistung. Bei Abweichungen wird eingegriffen (Management by Exception). Diesem, vor allem auf Positions- und Sanktionsmacht aufbauendem, Führungsstil liegt ein wenig aktives Verständnis von Führung zugrunde. Cersei Lannisters Führungsstil ist beispielsweise transaktional. Sie verspricht in der Regel Belohnung bzw. Verschonung vor Bestrafung gegen Gehorsam. Daenerys Targaryens Führungsstil ist hingegen transformational. Transformationale Führung zeichnet sich dadurch aus, dass „höhere Ziele“ der Gefolgschaft angesprochen werden. Zwischen den Führenden und der Gefolgschaft wird eine Identifikation erzeugt (Charisma), Geführte werden inspiriert und motiviert, zu kreativem Verhalten angeregt und finden Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse. Machtbasen und Führungsstile stehen somit in einer reziproken Wechselwirkung und bedingen sich gegenseitig.

Expertenmacht: Expertenmacht basiert darauf, dass einem Akteur innerhalb einer sozialen Beziehung relevantes Wissen oder relevante Fähigkeiten zugeschrieben werden. Eine Gruppe der hohe Expertenmacht zugeschrieben wird ist jene der Maester (Gelehrte), die ihr gesamtes Leben dem Studium der Wissenschaften widmen und erst nach Absolvierung umfassender Prüfungen ihre Dienste anbieten dürfen. Ein Beispiel, das die negativen Konsequenzen des blinden Vertrauens in ExpertInnen illustriert ist jenes der Priesterin Melisandre. Der Glaube an ihre Fähigkeit das Feuer lesen zu können und daraus Befehle einer übergeordneten Instanz (in diesem Fall: Gott) zu ziehen veranlasste den um den Thron ritternden Stannis Baratheon sogar seine eigene Tochter bei lebendigem Leibe zu verbrennen (S5E9). Expertenmacht bleibt solange aufrecht, solange Expertise attribuiert wird – wodurch die Zuschreibung wichtiger wird als die tatsächlichen Fähigkeiten. In klassischen Organisationskontexten spielen Experten auch oft eine große Rolle. Expertentum in unterschiedlichen Bereichen (IT Spezialisten, Juristen, Finanzexperten, Marketingfachleute, etc.) ist essentiell für den unternehmerischen Erfolg. Als Konsequenz versuchen Organisationen das Expertenwissen ihrer Belegschaft zu fördern und etablieren neben klassischen Führungslaufbahnen, die mit hierarchischem Aufstieg und breiteren Gestaltungsspielräumen verbunden sind, auch sogenannte Fachlaufbahnen, wobei dann Fachwissen und Aufgabenspezialisierung im Vordergrund steht.²⁵

Eine stark mit Expertenmacht verbundene soziale Einflusstaktik ist logisches Argumentieren, wodurch versucht wird rational Einfluss zu nehmen. Die Forschung zeigt, dass es sich dabei um eine effektive mikropolitische Taktik handelt, die mit positiver Leistungsbeurteilung und hohem Ansehen einhergeht.²⁶ Blindes Vertrauen in Expertentum kann allerdings auch gefährlich sein. Eine anschauliche Illustration hierfür liefert Stanley Milgram mit seinen Experimenten zum Thema „Gehorsam gegenüber Autorität“.²⁷ Darin zeigt er wie bereitwillig Menschen bereit sind unkritisch den Anweisungen von vermeintlichen Experten auch gegen eigene Überzeugungen zu folgen. Aufgrund der Autoritätshörigkeit gegenüber Experten dient die Vortäuschung solchen Expertentums nicht selten als Grundlage für Betrügereien. Als Beispiele mögen selbsternannte Finanz- und Investitionsexperten dienen (z.B. Bernard Madoff), welche mittels Pyramidenspielen großen Reichtum für sich selbst und große Verluste für Anleger generiert haben.

Informationsmacht: Informationsmacht beruht auf Informationsvorsprüngen, insbesondere auf Wissen über andere Personen.²⁸ Ein klassisches Beispiel für einen Charakter dessen Macht nahezu ausschließlich auf Information beruht stellt Lord Varys (königlicher Berater) dar. Dieser berichtet davon den Wert von Information bereits in jungen Jahren als Dieb in Myr schätzen gelernt zu haben („während ich älter wurde, lernte ich, dass der Wert der Briefe im Geldbeutel eines Mannes oftmals den der Münzen bei weitem überstieg“; S3E4) und hat sich anschließend ein Netzwerk an Spionen aufgebaut („Vögelchen“).

In konkreten Organisationskontexten stellt Informationsmacht auch eine wichtige Machtquelle dar. Wer über relevante Informationen verfügt, kann auf dieser Basis ne-

ben rationaler Argumentation auch auf Informationskontrolle setzen, also Informationen filtern, zurückhalten und selektiv weitergeben. In der Organisationsforschung werden häufig berufliche Netzwerke analysiert; dabei stellt sich heraus, dass große und weit gestreute Netzwerke den Zugang zu Informationen erhöhen.²⁹ Darüber hinaus gibt es besonders vorteilhafte Positionen in einem Netzwerk, wie z.B. jene von Personen, die fehlende Verbindungen zwischen Akteuren oder Gruppen, sogenannte strukturelle Löcher, überbrücken. Diese Broker bilden somit die einzige Kommunikationsschnittstelle, verfügen als Mitglieder mehrerer Gruppen über relevante Informationen und können als Gatekeeper selbst entscheiden, welche davon sie weitergeben. Wie Studien aus der Karriereforschung zeigen, werden Organisationsmitglieder, die sich in Brokerpositionen befinden, besonders rasch befördert und erhalten mehr Gehaltserhöhungen³⁰; das gilt auch für Führungskräfte.

Machtbasis	Mikropolitische Taktik	Beispiel in Game of Thrones	Konsequenzen in realen Organisationskontexten
Legitimationsmacht	Berufen auf formale Position bzw. Machtsymbole	Joffreys wiederholtes Berufen auf die eigene formale Position als König	Je nach Situation: Schwächen der eigenen Position oder Auslösen von Autoritätsgehorsam
Belohnungsmacht	Einschmeicheln Tauschhandel	Margaerys Austausch von Zuneigung gegen Gefälligkeiten	Übernahme von Aufgaben aus reiner Kalkulation; Verdrängung intrinsischer Motivation
Bestrafungsmacht	Drohen, offener Druck	Cerseys Androhung von Einkerkierungen, Folter und Exekution	Vorauselender Gehorsam; Reduktion von psychologischer Sicherheit und Innovativität
Referenz- bzw. Identifikationsmacht	Inspirierende Appelle	Daenerys' Vorleben einer Vision, Ansprache und Reden vor der Gefolgschaft	Aufbau einer emotionalen Bindung zwischen Führungskräften und Geführten
Expertenmacht	Rationales Argumentieren	Melisandres Lesen des Feuers, und die Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen auf dieser Basis	Beeinflussung der Geführten auf der Grundlage rationaler Argumente, was bis zu blindem Gehorsam führen kann
Informationsmacht	Informationssteuerung, Koalitionen bilden	Varys' Aufbau und Pflege eines breiten Netzwerks an Spionen; Agenda hiding	Verschaffen einer günstigen Netzwerkposition durch Überbrückung struktureller Löcher

Tab 1: Überblick über Machtbasen und mikropolitische Taktiken

Der Schatten an der Wand

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen, dass konkrete Handlungsoptionen sozialer Einflussnahme stets auf gewissen Quellen basieren (Tabelle 1). Diese Quellen sind in den meisten Fällen Ergebnis kontextabhängiger Konstruktionsprozesse.

Machtquellen als Basis von Handlungsoptionen: Da unterschiedliche soziale Einflusstaktiken auf unterschiedlichen Grundlagen aufbauen haben Akteure, die über mehrere Machtquellen parallel verfügen, tendenziell ein breiteres Spektrum an Handlungsmöglichkeiten. Verlieren Akteure, deren Macht sich auf eine einzige Quelle stützt diese oder wird der Herrschaftsanspruch nicht länger anerkannt, gibt es keine Möglichkeiten mehr diesen durchzusetzen.

Macht als Ergebnis von Zuschreibungsprozessen: Auch wenn der Begriff der „Machtbasis“ dies möglicherweise auf den ersten Blick zu implizieren scheint, ist Macht kaum etwas objektiv Gegebenes, sondern eher Resultat subjektiver Konstruktionsprozesse. Macht basiert somit darauf, dass andere Akteure die entsprechenden Machtquellen auch als solche (an)erkennen. Mit dem Wegfall der Anerkennung zerbröckelt womöglich auch der Herrschaftsanspruch. Varys, ein Akteur, der das Spiel mit der Macht versteht wie kaum ein Zweiter, bringt dies auf den Punkt, wenn er sagt: "Die Macht wohnt dort, wo die Menschen glauben, dass sie wohnt. Alles nur Täuschung. Ein Schatten an der Wand" (S2E3).

Machtzuschreibungen als kontextabhängige Prozesse: Für das Verstehen von Macht und deren Auswirkung gilt es stets den spezifischen Kontext der Machtausübung zu berücksichtigen. So mögen innerhalb einer Organisation bestimmtes Verhalten und bestimmte Einflusstaktiken passend erscheinen, in einer anderen mag hingegen die Organisationskultur ganz andere Erwartungen transportieren. Neben dem organisationalen Kontext spielt auch die Relation zwischen Akteuren eine nicht unwesentliche Rolle. Ein Beispiel dafür, wie auch soziale Rollen ein Machtgefüge zwischen einzelnen Personen beeinflussen können, liefert neben dem oben ausgeführten Beispiel der Beziehung zwischen König Joffrey und seinem Großvater Tywin Lannister auch ein Dialog zwischen Joffrey und Tyrion, in dem es um Joffreys Verhalten geht (S2E4). Als Tyrion dabei harsche Worte verwendet, wird er von der königlichen Leibwache zurechtgewiesen („Niemand droht seiner Majestät in Gegenwart der Königsgarde“). Tyrion erwidert dessen Einwurf trocken „Aber ich drohe dem König nicht, Ser, ich erziehe meinen Neffen“. Indem Tyrion das Gespräch in einen neuen Kontext rückt und auf die familiäre Konstellation anstelle der politischen Rangordnung verweist, ändert sich auch die gesellschaftlich anerkannte Legitimationsmacht (während einem Onkel zugestanden wird seinen Neffen zu erziehen, darf ein Bürger auf keinen Fall den König bedrohen).

Fazit

Dieser Beitrag verbindet den Machtbasen-Ansatz mit Erkenntnissen aus der Forschung zu sozialen Einflusstaktiken. Die oben angeführten Beispiele zeigen auf, dass der Einsatz von Machtbasen wohlüberlegt sein sollte, da die Konsequenzen der entsprechenden Beeinflussungsversuche nicht immer im Sinne einer Führungskraft sind. Klarerweise geht es auch um das Ausmaß. Wer nur Belohnung einsetzt wird mit KalkuliererInnen zu tun haben; wer nur auf Bestrafungsmacht setzt, mit angsterfüllten Ja-SagerInnen; wer sich zu sehr auf Identifikationsmacht verlässt, scharft Jünger um sich und läuft Gefahr in ein grandioses Selbstbild zu verfallen. Wird Expertenmacht und Legitimationsmacht nicht hinterfragt, werden Anweisungen einfach befolgt bis hin zur Ausführung von unmoralischen Akten; auch der übermäßige Einsatz von Informationsmacht kann zu Misstrauen führen. Ein besseres Verständnis darüber, welche Rolle Zuschreibungen im „Spiel der Macht“ spielen und wie solche Zuschreibungen auch das Repertoire potenziell erfolgversprechender Verhaltensweisen beeinflussen, kann dabei helfen, Führung im Sinne der gezielten Einflussnahme in sozialen Situationen besser zu verstehen und zu verhindern in kritischen Situationen den Kopf zu verlieren.

Literatur

-
- ¹ Vgl. Yukl, G.A. 2013. Leadership in organizations. Pearson Education India, für einen Überblick.
 - ² Vgl. dazu die Beiträge in Güttel, W.H. 2017. Erfolgreich in turbulenten Zeiten, Hampp.
 - ³ Weber, M. zitiert in Nienhäuser, W. 2003. Macht. In: Martin, A. (Hrsg.): Organizational Behavior - Verhalten in Organisationen. Stuttgart, 139-172.
 - ⁴ French, J. R., & Raven, B. 2004. The bases of social power. Studies in social power, 151-164.
 - ⁵ Eine gleichsam kritische wie unterhaltsame Auseinandersetzung mit dem Thema findet sich bei Rehn, A. 2008. Pop (culture) goes the organization: On highbrow, lowbrow and hybrids in studying popular culture within organization studies. Organization, 15(5): 765-783.
 - ⁶ Storey, J. 2017. Was ist Populärkultur? In: Kühn, T & Troschitz, R (Hrsg.) Populärkultur – Perspektiven und Analysen. 19-40
 - ⁷ Zech, M. 2018. Was schon „Dallas und „Denver“ mit der Literatur verband. Neue Züricher Zeitung. <https://www.nzz.ch/feuilleton/der-horizontale-weg-in-unsere-serienmoderne-ld.1355007> abgerufen am 9.3.2018
 - ⁸ Baumann, M. 2017. The king is dead – long live the Throne? Zur Herrschaftsstruktur in ASOIAF. In: May, Markus, Baumann, Michael, Baumgartner, Robert & Eder, Tobias (Hrsg): Die Welt von „Game of Thrones“ – Kulturwissenschaftliche Perspektiven auf George R.R. Martins „A Song of Ice and Fire“. Bielefeld: transkript Verlag, 213-226
 - ⁹ Urick, M. J., & Racculia, N. 2017. Ethical Decision Making in Game of Thrones. Applying Leadership from Westeros to Business. Journal of Leadership and Management, 1(9-10).
 - ¹⁰ French, J. R., & Raven, B. 2004. The bases of social power. Studies in social power, 151-164.
 - ¹¹ Neuberger, O. 2006. Mikropolitik und Moral in Organisationen. Stuttgart: Lucius & Lucius
 - ¹² French, J. R., & Raven, B. 2004. The bases of social power. Studies in social power, 151-164.
 - ¹³ Furst, S. A., & Cable, D. M. 2008. Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. Journal of Applied Psychology, 93(2): 453-462.
 - ¹⁴ Bolino, M., Long, D., & Turnley, W. 2016. Impression Management in Organizations: Critical Questions, Answers, and Areas for Future Research. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3(1): 377-406.

-
- ¹⁵ Frey, B. S., & Osterloh, M. 1997. Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung. *Die Betriebswirtschaft*, 57: 307-321.
- ¹⁶ Schulzke, M. 2014. Das Spiel um Throne: Lektionen von Macchiavelli. In: Jacoby, Henry (Hrsg.) *Die Philosophie bei game of Thrones. Das Lied von Eis und Feuer: Macht, Moral, Intrigen*. Weinheim: Wiley, 29-43
- ¹⁷ Elangovan, A., & Xie, J. L. 2000. Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(6): 319-328.
- ¹⁸ Einen Überblick darüber wie Angst in Organisationen wirkt und welche Konsequenzen dies mit sich bringt findet sich bei Konlechner, S. 2016. Alles in Deckung: Wie angstinduzierte Kommunikations- und Entscheidungsschwächen Organisationen lähmen – und was dagegen unternommen werden kann. *Austrian Management Review*, 6: 30-38.
- ¹⁹ Latzke, M., Schiffinger, M., Zellhofer, D., & Steyrer, J. 2017 (online first). Soft factors, smooth transport? The role of safety climate and team processes in reducing adverse events during intrahospital transports. *Health Care Management Review*.
- ²⁰ Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2): 350-383.
- ²¹ Lee, S., Han, S., Cheong, M., Kim, S. L., & Yun, S. 2017. How do I get my way? A meta-analytic review of research on influence tactics. *The Leadership Quarterly*, 28(1): 210-228.
- ²² Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 755-768.
- ²³ Steyrer, J. 1998. Charisma and the archetypes of leadership. *Organization Studies*, 19(5): 807-828.
- ²⁴ Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. 2015. Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68: 1-47.
- ²⁵ Majer, C., & Mayrhofer, W. 2007. Konsequente Karriere machen. *Personal*, 11: 36-39.
- ²⁶ Lee, S., Han, S., Cheong, M., Kim, S. L., & Yun, S. 2017. How do I get my way? A meta-analytic review of research on influence tactics. *The Leadership Quarterly*, 28(1): 210-228.
- ²⁷ Ein ausführlicher Überblick über das Milgram Experiment sowie darauf aufbauenden Replikationsstudien findet sich bei Cialdini, R. 2009. *Die Psychologie des Überzeugens*, Huber, Bern.
- ²⁸ Hier gilt es anzumerken, dass es zur Konzeptualisierung von Informationsmacht unterschiedliche Ansätze gibt, diese erst in späteren Arbeiten den Machtbasen hinzugefügt wurde, und sie zuweilen auch als „Überzeugungsmacht“ gesehen wird, die auf logischem Argumentieren aufbaut. Vgl. dazu Nienhäuser, W. 2003.
- ²⁹ Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. 2001. A Social Capital Theory of Career Success. *Academy of Management Journal*, 44(2): 219-237.
- ³⁰ Burt, R. S., Kilduff, M., & Tasselli, S. 2013. Social Network Analysis: Foundations and Frontiers on Advantage. *Annual Review of Psychology*, 64(1): 527-547.

Angaben zu den Autoren

Dr. Stefan Konlechner ist Universitätsassistent am Institut für Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität Linz. Seine Forschungsinteressen fokussieren auf das Zusammenspiel zwischen Stabilität und Wandel.

Dr. Markus Latzke ist Universitätsassistent am Interdisziplinären Institut für Verhaltenswissenschaftlich Orientiertes Management an der WU Wien. Im Rahmen seiner beiden Forschungsschwerpunkte zu PatientInnen-sicherheit und Karrieren untersucht er insbesondere die Rolle des Kontexts auf arbeitsbezogenes Verhalten.