

Schwierige Führungssituationen

Lösungsansätze für eine situative Führung



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren:

- wie Sie sich erfolgreich im Managementsandwich verhalten.
- was Sie tun müssen, um wirksam zu führen.
- wie Sie positiv mit Veränderungssituationen umgehen.
- was Sie bei persönlichen Konflikten tun können.
- welche Machtinstrumente Sie einsetzen können.
- wie Sie erfolgreich delegieren.

Sie können:

- als Führungskraft souveräner auftreten.
- den richtigen Führungsstil anwenden.
- Veränderungsprozesse gezielt steuern.
- Konflikten wirksam begegnen.
- Machtfaktoren bewusst nutzen.
- mehr delegieren.

Autor

Matthias K. Hettl

Der studierte Volks- und Betriebswirt war nach Studium und Doktorandenzeit erst Assistent der Geschäftsführung und danach in verschiedenen Managementpositionen mit Führungs- und Budgetverantwortung tätig.

Er ist seit 1995 Geschäftsführer des Management Institutes Hettl Consult in Rohr bei Nürnberg. Als Coach, Trainer und Managementberater ist er vorwiegend für Vorstände, Geschäftsführungen und Führungskräfte tätig. Seine Schwerpunkte umfassen die Themen Leadership Skills und Managementkompetenzen. Erfahrungen bringt er mit aus seiner Tätigkeit als Aufsichtsrat, der Geschäftsführung in einem mittelständischen Unternehmen und als Consultant bei den Vereinten Nationen in New York.



Ferner hatte er mehrere Jahre eine Professur für Management und Marketing inne, ist als Fachbuch- und Hörbuchautor sowie als Verfasser zahlreicher Fachartikel bekannt. Er berät mit seinem Team CEOs, Vorstände, Geschäftsführungen und das Human Resource Management von mittelständischen Unternehmen sowie von Konzernen im nationalen und internationalen Bereich.

Als ausgezeichnete «excellent speaker» und «excellent trainer» gehört er zu den bedeutendsten Referenten im deutschen Sprachraum und ist für die TOP-Seminar- und Kongressveranstalter in Europa tätig. Er begeistert seine bisher 25 000 Zuhörer durch einen motivierenden und kompetent direkten Vortragstil mit 1:1 einsetzbaren Praxistipps. Seine Veranstaltungen werden regelmässig mit Bestnoten bewertet.

Impressum

WEKA Business Dossier

Schwierige Führungssituationen – Lösungsansätze für eine situative Führung

Satz: Dimitri Gabriel

Korrektur: Urs Bochsler

WEKA Business Media AG

Hermetschloostrasse 77

8048 Zürich

Tel. 044 434 88 34

Fax 044 434 89 99

info@weka.ch

www.weka.ch

3. Auflage 2017

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:

ISBN: 978-3-297-00547-7

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung sind vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Schwierige Führungssituationen – Lösungsansätze für eine situative Führung

Vorwort	4
1. Im Managementsandwich gefangen – was Sie tun müssen, um nicht in das Führungssandwich zu geraten	5
1.1 Erkennen Sie den Zielkonflikt und die unterschiedlichen Ansprüche an Sie	5
1.2 So lösen Sie die Widersprüche im Managementsandwich auf	7
2. Orientierung geben durch wirksame Mitarbeiterführung – als Fels in der Brandung die notwendige Sicherheit geben	10
2.1 Nutzen Sie Ihre vier Kompetenzen als Führungskraft	10
2.2 Wie Sie situativ und wirksam führen und damit mehr Erfolg haben.....	17
3. In Veränderungssituationen überzeugen – wie Sie in schwierigen Situationen Ihre Mitarbeiter ins Boot holen	23
3.1 Sie sind Change Manager und müssen wirksam auf das Mitarbeiterverhalten einwirken ...	23
3.2 Die wichtigsten Tipps im Changeprozess	24
4. Lösen Sie persönliche Konflikte als Führungskraft – sehen Sie Konflikte als Chance zur Lösung Ihres Problems	26
4.1 Der sichere Umgang mit schwierigen Zeitgenossen.....	26
4.2 Wie Sie Kritikgespräche konstruktiv führen.....	29
5. Macht und Durchsetzungsvermögen – welche Machtinstrumente Sie erfolgreich einsetzen können	31
5.1 Erkennen Sie Ihre sieben Machtfaktoren in der Mitarbeiterführung	31
5.2 So setzen Sie Ihre Machtfaktoren noch wirkungsvoller ein.....	33
6. Erfolgreich delegieren – was Sie beim effektiven Delegieren beachten müssen	34
6.1 Erfolgsfaktoren bei der Delegation.....	34
6.2 Sieben wichtige Schritte beim effektiven Delegieren	35
7. Mitarbeitermotivation – so gelingt es Ihnen	36
7.1 Wie Sie motivieren und Demotivation vermeiden.....	36
7.2 Praxistipps: Wie Sie Ihre Mitarbeiter gezielt motivieren	37
Literatur	38

1. Im Managementsandwich gefangen – was Sie tun müssen, um nicht in das Führungssandwich zu geraten

Sollten Sie sich als Führungskraft in einer «Sandwichposition» befinden, dann sind Sie dem ständigen «Druck von oben und unten» ausgesetzt. Die typische Sandwichproblematik: Druck von zwei Seiten und dazwischen Sie als Führungskraft, mit dem Eindruck, durch den Anspruch von beiden Seiten «zerquetscht» zu werden. Sie sind sozusagen die Boulette, die zwischen zwei Brötchenhälften sitzt. Daher auch der Name: Das Sandwichdilemma im Managementsandwich.

1.1 Erkennen Sie den Zielkonflikt und die unterschiedlichen Ansprüche an Sie

Im Kern geht es beim Managementsandwich um die Schwierigkeit, Mitarbeiter einerseits effektiv zu führen und zu motivieren, andererseits gleichzeitig im Dialog mit Ihrer übergeordneten Führungsebene zu stehen und Ihrem Chef zuzuarbeiten. Häufige Beispiele für diese Situation lauten folgendermassen: «Unser oberstes Management macht mir Druck, noch mehr Leute zu entlassen, und meine Mitarbeiter machen mir Gegendruck, weil sie schon massiv Überstunden fahren!» oder «Ich muss meine Mitarbeiter zu Dingen bewegen, die ich nicht erklären kann oder darf.»

Das ist natürlich eine Herausforderung, die für «Zwischenführungskräfte» nicht einfach zu bestehen ist. Deshalb ist es wichtig, dass Sie ein vertrauensvolles und offenes Verhältnis zu Ihrem Chef aufbauen. Binden Sie ihn frühzeitig ein und informieren Sie ihn. Diese Punkte sind entscheidend, denn seinen Chef kann man nicht führen, sondern muss ihn überzeugen und gewinnen. Im Umgang mit Ihrem Chef sollten Sie sich loyal zeigen, ihn verteidigen und unterstützen, genauso wie Sie sich auch vor Ihre Mitarbeiter stellen und sie nach aussen vertreten. Wenn Ihr Vorgesetzter angegriffen wird, verhalten Sie sich wie ein Führungsprofi. Selbst wenn man ahnt, dass Sie inhaltlich nicht voll hinter Ihrem Chef stehen, lassen Sie ihn in Krisenfällen nicht alleine. Wenn Sie das nämlich tun, dann wird Ihr Image angekratzt, Sie werden als illoyal gelten. Wie ungünstig das für Ihre Vorbildfunktion und für Ihr Bild als integre, verlässliche und loyale Führungskraft ist, ist offensichtlich.

Die verschiedenen Hierarchieebenen im Managementsandwich haben unterschiedliche Aufgaben. Die Aufgabe des Top-Managements umfasst die strategische Ausrichtung des Unternehmens. Dazu gehören alle weitreichenden Entscheidungen für die weitere Unternehmensentwicklung. Das «Middle Management» befasst sich mehr mit der Umsetzung der Pläne und Vorgaben und hat dabei die Aufgabe, diese zusammen mit den Mitarbeitern umzusetzen. Hierbei sind insbesondere die Fähigkeiten zur Mitarbeiterführung gefragt. Das sogenannte «Non-Management» hat hohe fachliche Fähigkeiten und setzt die Aufgabenstellung um, muss selbst aber meist nicht führen.

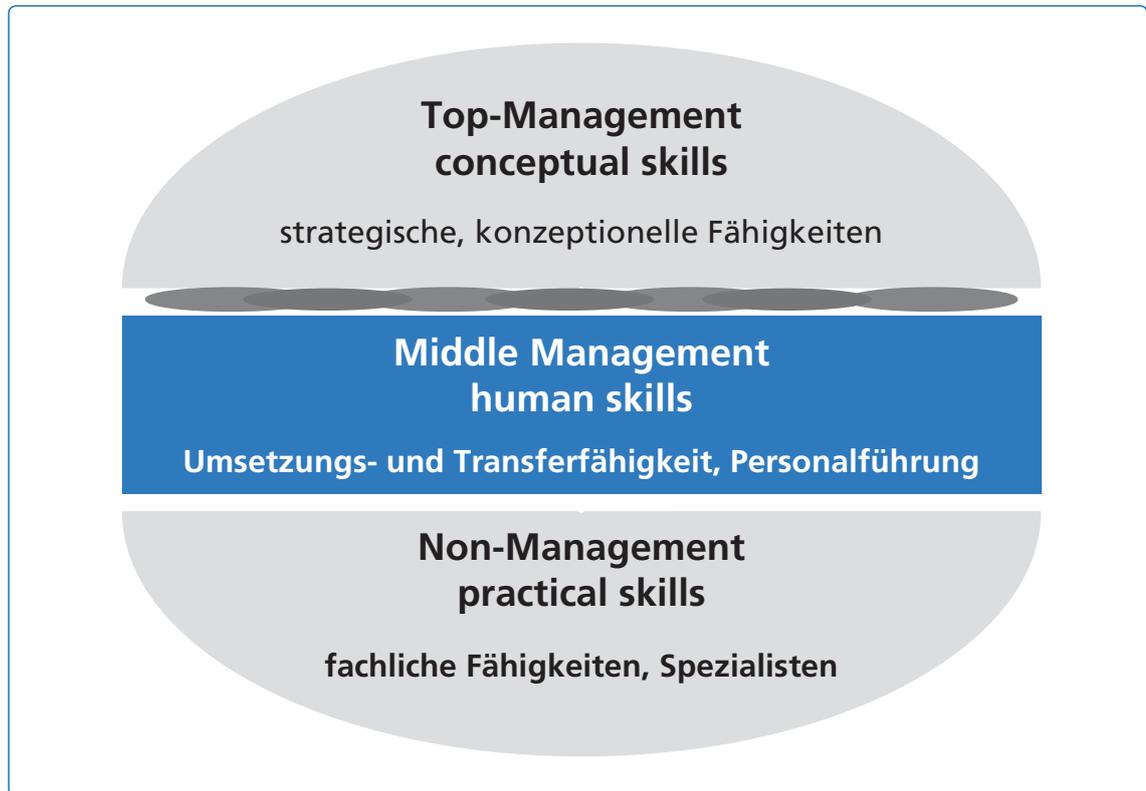


Abbildung 1: Managementsandwich

Gerade wenn man die unterschiedlichen Hierarchieebenen betrachtet, wird Folgendes deutlich: Es ist sehr wichtig, dass das Führungsteam, also alle Führungsebenen, eine Sprache spricht, denn Sie werden von Ihren Mitarbeitern als ein Führungskollektiv wahrgenommen. Stellen Sie sich vor, ein Vorgesetzter würde seine nächste Führungsebene übergehen und einen Mitarbeiter direkt auf ein Versäumnis ansprechen. Der direkte Vorgesetzte würde dadurch an Autorität verlieren und auf Dauer nicht mehr ernst genommen werden. Das passiert in der Praxis leider zu häufig, wenn auch oft unbewusst. Es geschieht auch in der Form, dass Vorgesetzte positive Nachrichten an alle Mitarbeiter der nächsten Führungsebenen selbst überbringen, bei negativen Nachrichten aber immer die nächste Führungsebene «vorschicken».

Das zeugt weder von Integrität, noch wird so die Vorbildfunktion wahrgenommen. Mitarbeiter erwarten, dass sich Vorgesetzte auch vor Sie stellen, dass die Vorgesetzten loyal zu Ihnen stehen, so wie das umgekehrt auch gefordert wird. Und das ist vollkommen richtig so. Wenn Sie mit so einem Verhalten konfrontiert sind, dann hilft nur das direkte Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten. Bringen Sie das Thema zeitnah und im richtigen Moment mit Ich-Botschaften auf den Punkt.

Sagen Sie: «Herr Meier, ich habe mich übergangen gefühlt, als Sie Herrn Geyer direkt angesprochen haben» oder «Herr Meier, ich fühle mich als Vorgesetzter von Herrn Geyer übergangen und möchte mit Ihnen darüber sprechen.» Die Reaktion Ihres Vorgesetzten wird zeigen, ob er in Zukunft das so genannte «Transparentführen» lässt. In einem Fall half es dem Mitarbeiter, dass er die Personalakte auf den Tisch seines Vorgesetzten legte und sagte: «Sie möchten den Mitarbeiter ab sofort selbst führen!?» Das anschließende Gespräch mit dem Vorgesetzten klärte die Situation.

2. Orientierung geben durch wirksame Mitarbeiterführung – als Fels in der Brandung die notwendige Sicherheit geben

Sie sind als Führungskraft ständig im Fokus. Mitarbeiter hören, was Sie sagen, und sehen, was Sie tun. Dieser besonderen Herausforderung müssen Sie sich im Klaren sein. Ihre Mitarbeiter orientieren sich an Ihrem Handeln, denn wenn Sie Führungskraft sind, wird von Ihnen auch Führung erwartet. Bei dieser Führungsherausforderung helfen Ihnen Ihre Kompetenzen und ein wirksamer situativer Führungsstil.

2.1 Nutzen Sie Ihre vier Kompetenzen als Führungskraft

Im Kern haben Sie vier Kompetenzen als Führungskraft, die Ihnen zur Verfügung stehen. Diese sind Fach-, Sozial-, Führungs- und Methodenkompetenz. Die Persönlichkeitskompetenz bildet die Basis für die vier Kompetenzen. Mit «Persönlichkeitskompetenz» ist Ihre innere Einstellung und Persönlichkeit gemeint, also Ihre Fähigkeit, sich als Führungspersönlichkeit unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen optimal zu entwickeln. Der Erfolg von Führungskräften hängt nach der Erkenntnis von Entwicklungspsychologen wie Bill Torbert und David Rooke³ von ihrer inneren Handlungslogik ab. Die Handlungslogik beschreibt, wie Führungskräfte ihr Umfeld einschätzen und wie sie reagieren, wenn ihre Entschlossenheit und Zuverlässigkeit in Führungssituationen gefragt ist. Führungskräfte, die sich mit ihrer Persönlichkeit und ihrer eigenen Entwicklung beschäftigen, können nicht nur ihre Fähigkeiten verbessern, sondern auch die Leistung in ihrem Unternehmen positiv beeinflussen.⁴ Ihre Persönlichkeitskompetenz entscheidet, ob Sie zulassen, dass sich Ihre anderen Kompetenzen entwickeln. Dadurch ist sie die grundlegende Fähigkeit und trägt die anderen Kompetenzen.

3 Torbert, Bill, Rooke, David: Personal and Organizational Transformations: Through Action Inquiry; Harthill Group, Lydney, 3. Auflage, 2000.

4 Vgl.: Torbert, William R., Rooke, David: Die sieben Managertypen – und welcher Erfolg hat, in: Harvard Business Review, Juli 2005, S. 19–34.



Abbildung 2: Kompetenzen einer Führungskraft

Fachkompetenz

Bei der Fachkompetenz geht es um die Erfahrung, das Wissen und Know-how einer Führungskraft. Sie bildet die Basis für den Einstieg in das Unternehmen. Sie haben sich im Rahmen Ihrer Ausbildung qualifiziert, waren auf der Universität, auf Hochschulen, haben sich beruflich weitergebildet und so Ihre grundlegenden fachlichen Qualifikationen erhalten. Fachliche Kompetenz ist immer wichtig, doch als Führungskraft ist diese nicht unbedingt immer erforderlich. Es kommt dabei darauf an, in welcher Hierarchieebene Sie agieren. Sind Sie nahe an der Basis und in der ersten Vorgesetztenreihe also direkte Führungskraft, dann hilft Ihnen sicherlich Ihre Fachkompetenz, um Mitarbeiter zu überzeugen. Sie können sich aber nicht in allen Bereichen fachlich so gut auskennen wie Ihr Mitarbeiter. Sie müssen einschätzen, ob das, was Ihnen Ihr Mitarbeiter sagt, so auch fachlich richtig ist bzw. sein kann. Je weiter Sie sich im «Olymp» nach oben bewegen, desto weniger wichtig ist Ihre Fachkompetenz. Sie tritt in den Hintergrund, denn es geht ab einer gewissen Stufe mehr darum, die richtigen Fragen zu stellen, mehr also darum, noch eine gewisse strategische Fachkompetenz zu besitzen. Jack Welch formuliert es so: «Führungskräfte hinterfragen mit einer Penetranz, die an Misstrauen grenzt – denn es kommt ihnen darauf an, dass ihren Fragen Taten folgen.»⁵ Um es einfach auf den Punkt zu bringen, erstklassige Fußballspieler geben nicht unbedingt erstklassige Trainer ab. So hoch auch fachliches Wissen einzuschätzen ist, gute Führungskräfte haben andere, zusätzliche Kompetenzen.

⁵ Welch, Jack, Welch, Susi: Winning, Campus, Frankfurt/New York, 2005, S. 85.

3. In Veränderungssituationen überzeugen – wie Sie in schwierigen Situationen Ihre Mitarbeiter ins Boot holen

Als Führungskraft sind Sie gefordert, den ständigen Wandel in Ihrem Unternehmen positiv zu begleiten. Der Begriff Change Management ist zu einem fast ständigen Begleiter für Sie geworden. Es ist Ihre Aufgabe, mit Ihren Mitarbeitern gemeinsam die teilweise tiefgreifenden Veränderungsprozesse erfolgreich durchzuführen, und darin liegt oft auch die grosse Herausforderung.

3.1 Sie sind Change Manager und müssen wirksam auf das Mitarbeiterverhalten einwirken

Die Bewältigung des ständigen Wandels in Ihrem Unternehmen ist ein zentraler Wettbewerbsfaktor. Es geht um die Frage, wie schnell sich Ihre Mitarbeiter neuen Prozessen und Strukturen anpassen und sich darauf dauerhaft einstellen. Es gilt die Aussage, nichts ist beständiger als der Wandel. Verschiedene Formen von Veränderungen in Ihrem Unternehmen haben ein unterschiedlich hohes Tempo und ein unterschiedliches Ausmass an Auswirkungen. Diese Veränderungen können von einem Update Ihrer Business Software bis hin zu einer Fusion mit einem anderen Unternehmen reichen. Dabei ergeben sich unterschiedlich starke Herausforderungen für Sie als Führungskraft.

Berner¹⁸ unterscheidet Veränderungsprozesse nach zwei Gesichtspunkten, zum einen nach dem Ausmass an empfundener Bedrohung und zum anderen nach dem Umfang der notwendigen Einstellungs- und Verhaltensänderung. Je stärker diese beiden Variablen ausgeprägt sind, desto grösser ist grundsätzlich der Handlungsbedarf.

Wenn die Veränderungsgeschwindigkeit ausserhalb Ihres Unternehmens schneller ist als innerhalb, dann haben Sie ein existenzielles Problem. Sie müssen deshalb in regelmässigen Abständen klären, was Sie an Ihrem Führungssystem verändern und in welchen Bereichen Sie sich verbessern müssen. Dabei ist es entscheidend, dass Ihre Mitarbeiter über die nötige Veränderungsbereitschaft verfügen und Impulse geben. Machen Sie Veränderung, machen Sie Change zu einer Ihrer zentralen Führungsaufgaben, indem Sie mindestens einmal jährlich mit Ihren Mitarbeitern gemeinsam einen Workshop durchführen, bei dem die Frage im Mittelpunkt steht, was an Ihren Systemen, Strukturen und Prozessen verändert werden muss, um den zukünftigen Herausforderungen gerecht zu werden.

Die Erkenntnisse müssen Sie dann konsequent umsetzen und ihr Führungssystem anpassen und vital halten. Das kann bedeuten, dass Einzelne Ihrer Mitarbeiter andere Aufgaben übernehmen oder dass sie früher kommen oder später gehen müssen. Die Anpassungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter bei Veränderung der Herausforderungen ist entscheidend. Am besten kommen die Initiative, die Vorschläge und die Einsicht zur Notwendigkeit zur Veränderung von Ihren Mitarbeitern. Dadurch steigern Sie die Bereitschaft zur Akzeptanz und zur Umsetzung. Machen Sie Ihren Mitarbeitern klar, dass die Bereitschaft zur Veränderung die Voraussetzung für Erfolg ist und das Überleben sicher-

¹⁸ Vgl.: Berner, Wilfried: Change! 15 Fallstudien zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation und Kulturveränderung, Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart, 2010.

4. Lösen Sie persönliche Konflikte als Führungskraft – sehen Sie Konflikte als Chance zur Lösung Ihres Problems

Menschen kommunizieren unterschiedlich – das ist eine Frage des Typs und kann im Miteinander zu Konflikten führen. Im täglichen Umgang erleben Sie unterschiedliches Kommunikationsverhalten, das vom jeweiligen Mitarbeitertyp abhängt. Grundsätzlich gibt es kein idealtypisches Mitarbeiter- bzw. Kommunikationsverhalten und die im Folgenden vorgestellten Ausprägungen sind wertneutral. Denn erfolgreiche Kommunikation mit Ihrem Mitarbeiter hängt in erster Linie vom Verständnis der Gesprächspartner füreinander ab.

4.1 Der sichere Umgang mit schwierigen Zeitgenossen

«There Is Nothing So Unequal As The Equal Treatment Of Unequals.»

Kenneth Blanchard

Der Psychologe William Marston entwickelte 1930 das so genannte Performax-System. Es orientiert menschliche Verhaltens- und Kommunikationsweisen nach der Reaktion auf die Umgebung. Die Weiterentwicklung dieses Modells durch J. Geier liegt der im Folgenden erläuterten PRO-Strategie²⁰ zu Grunde. Jedem Menschen lassen sich bestimmte Verhaltensmerkmale zuordnen. Dadurch ist es möglich, unterschiedliche Typen zu erkennen und zu beschreiben. Gleichzeitig sind dadurch auch geeignete Verhaltens- und Kommunikationsweisen festgelegt, um mit diesen Typen optimal umzugehen und die Kooperation zu fördern. Durch das bessere Verstehen der Kommunikationstypen und vor allem durch das Eingehen auf die Bedürfnisse der einzelnen Typen können Sie Ihre Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern wesentlich erfolgreicher gestalten.

Der Macher braucht Ergebnisse

Der «Macher» wird im Dialog und in seinem Auftreten als aktiv, eindringlich, auf den Punkt und manchmal als offensiv empfunden. Macher sind direkt und konzentrieren ihre Bemühungen auf die momentanen Ziele. Das Motto des Machers könnte lauten: «Es gibt viel zu tun, packen wir's an.» Er entscheidet schnell und wirkt ungeduldig, wenn sich die Dinge nicht so rasch entwickeln, wie er es sich vorstellt. Sein Bedürfnis nach Strukturiertheit lässt ihn im Vorgehen formell und strukturiert erscheinen. Der Macher erwartet viel von sich und anderen und führt selbst gern. Dies wird in Verbindung mit seinem Wunsch nach Unabhängigkeit oft als Machtstreben empfunden.

Der Expressive braucht Begeisterung

Spricht man mit einem Expressiven, so empfindet man ihn als aktiv, eindringlich und kontaktfreudig. Expressive gehen auf andere zu und scheuen sich nicht, ihre Gefühle zu zeigen. Kreativität und Spontaneität sind ihre Kennzeichen. Disziplin ist ihnen eher fremd, ebenso nüchterne Objektivität oder langweilige Routine. Sie können aber inspirierend sein und andere mitreißen. Ihre spontane

²⁰ Vgl.: o.V.: The Social Styles Handbook, Wilson Learning (Hrsg.), Nova Vista Publishing, o.O., 2004.

5. Macht und Durchsetzungsvermögen – welche Machtinstrumente Sie erfolgreich einsetzen können

Als Leader haben und brauchen Sie Power bzw. Macht, um die von Ihnen beabsichtigten Aktivitäten und Wege einschlagen zu können. Macht ist die Art und der Grad Ihrer Beeinflussung Anderer. Wenn Sie Mitarbeiter führen, brauchen Sie dieses Beeinflussungspotenzial. Macht gibt Ihnen die Möglichkeit, Ihren eigenen Willen gegenüber anderen durchzusetzen und andere für Ziele zu gewinnen und handlungsbereit zu machen.

5.1 Erkennen Sie Ihre sieben Machtfaktoren in der Mitarbeiterführung

Macht in der Mitarbeiterführung ist Ihre Fähigkeit, Mitarbeiter dazu zu bringen, Dinge zu tun oder zu unterlassen, die sie von sich aus nicht tun bzw. unterlassen würden. Dies können Sie durch Drohung mit Nachteilen oder anderen unerwünschten Konsequenzen als auch mit dem Versprechen oder In-Aussicht-Stellen möglicher Vorteile erreichen. Sie können Ihre Machtausübung nicht nur durch offene Kommunikation zeigen, sondern auch dadurch, dass Sie Unausgesprochenes im Raum stehen lassen und sich stillschweigend auf die Phantasie, die Ängste und Hoffnungen Ihrer Mitarbeiter verlassen, deren Handeln Sie beeinflussen möchten. Diese Art Ihrer Machtausübung werden Sie viel häufiger praktizieren als durch das Aufzeigen von Konsequenzen oder von Versprechungen. In seiner wirksamsten Form ist das Element der Macht²² durch den Mitarbeiter kaum noch zu spüren. Dieser gewährt Ihnen dann seine Gefolgschaft und Unterstützung, weil Sie ein hohes Ansehen genießen, weil er an anderer Stelle vielleicht auf Ihre Unterstützung angewiesen ist und weil er sich daher Ihr Wohlwollen sichern will.

Da Führen der Einflussprozess und die Machtausübung auf das Verhalten Ihrer Mitarbeiter ist und Macht das eigentliche Mittel, andere zu entsprechendem Handeln zu bringen, können Sie beide Phänomene nicht voneinander trennen. Beeinflussen allein reicht nicht, Sie müssen auch Macht anwenden, um Ihre Beeinflussungsversuche zum Erfolg zu bringen. Es gibt eine Anzahl von sieben wesentlichen Machtbasen²³ als mögliche Mittel Ihrer erfolgreichen Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern.

Die Sanktions- bzw. Konsequenz-Power basiert auf Ihrer Möglichkeit zum Aufzeigen von negativen Konsequenzen bzw. deren Anwendung. Sie als Führungskraft erzielen mit der Anwendung Ihrer Sanktions-Power dadurch die Kooperation, dass es bei der Nichterfüllung einer Aufgabe zu Sanktionen für Ihren Mitarbeiter kommen kann bzw. kommt. Sie zeigen Ihren Mitarbeitern auf, dass sie Konsequenzen tragen müssen, wenn sie die Regeln nicht befolgen. Mit dem In-Aussicht-Stellen von Ermahnungen oder anderer Disziplinarmaßnahmen veranlassen Sie Ihren Mitarbeiter, sich den Regeln entsprechend zu verhalten. Die Sanktions-Power stellt Ihr Motivationsmittel dar, das Ihren Mitarbeiter veranlasst, das Vorgeschiedene zu tun, um Sanktionen zu vermeiden.

²² Vgl.: Kotter, John P.: Power and Influence, Free Press, New York, 1985.

²³ Vgl.: French, John/Raven, Bertam: The bases of social power, in Cartwright D. and Zander A., Group Dynamics, Harper & Row, New York, 1959.