

Paterculus.<sup>12</sup> Und Neid gibt darüber Auskunft, dass der andere jenes gerne hätte, was man selbst besitzt. Neid kann so zur Informationsquelle werden, welche Bedürfnisse die Mitarbeiter haben. Herr Ockham kann in einem Mitarbeitergespräch darauf zurückkommen und sie fragen, was ihnen wichtig ist und welche persönlichen Ziele sie haben. Langfristig ergeben sich daraus Ansatzpunkte zur Personalentwicklung. Generell sollte Herr Ockham möglichst früh **klärende Einzelgespräche** führen, wenn sich zeigt, dass die Beziehung zu seinen Mitarbeitern unter der neuen Funktion leidet.

## 1.6 Machtgrundlagen nutzen

*Erik Rosenberg leitet eine Gruppe von fünf IT-Produktmanagern. Sein Vorgesetzter hat ihm in mehreren Konfliktgesprächen vorgeworfen, dass er seinen Mitarbeitern zu viel durchgehen lässt. Die Marketingpläne würden nicht stimmen, Deadlines teilweise nicht eingehalten. Herr Rosenberg solle doch mal seine Macht nutzen und durchgreifen. Welche Machtgrundlagen hat er eigentlich, und wie kann er sie einsetzen?*

Macht liegt vor, wenn man die Möglichkeit hat, auf das Erleben und Verhalten anderer Menschen einzuwirken. Macht setzt voraus, dass es mindestens zwei Personen gibt, von denen die eine Macht ausübt und die andere da-

---

12 C. Velleius Paterculus (übers. 2004). *Historia Romana/Römische Geschichte* (übersetzt von Marion Giebel, Reclam-Universalbibliothek Nr. 8566). Stuttgart: Philipp Reclam jun. S. 19.

von bestimmt wird. In der Wirtschaftspsychologie wurde zum Thema „Macht“ intensiv geforscht. Grundsätzlich unterscheidet man zwischen einer aufsuchenden und einer vermeidenden Art der Macht. Meidende Akteure streben Macht an, um sich vom Einfluss anderer Personen zu befreien. Macht aufsuchende Personen dagegen versuchen, andere zu kontrollieren. Letztere kann man danach unterscheiden, ob sie sozialisiert oder personal orientiert sind. Während Personen mit personaler Orientierung nach Macht streben, um ihre persönlichen Interessen zu verwirklichen, und die Konfrontation mit dem Gegner suchen, setzen Personen mit sozialisierter Orientierung Macht zum Wohle anderer ein.<sup>13</sup>

Tabelle 2 zeigt verschiedene Machtgrundlagen, die Herr Rosenberg nutzen kann. **Legitime Macht** bekommt Herr Rosenberg von jemandem verliehen. Der Mitarbeiter macht das, was Erik Rosenberg von ihm verlangt, da Herr Rosenberg dazu ermächtigt wurde. Die Organisation hat die Führungskraft mit den Befugnissen einer Position ausgestattet, die es erlaubt, auf andere rechtmäßig einzuwirken.

**Belohnungsmacht** beruht darauf, dass Herr Rosenberg Mitarbeiter verstärken kann. Eine Verstärkung liegt vor, wenn etwas Positives getan oder etwas Negatives beseitigt wird. Im ersten Fall kann der Mitarbeiter belohnt werden (zum Beispiel durch eine Gehaltserhöhung), was das vorangehende Verhalten (zum Beispiel Zielerreichung) wahrscheinlicher macht und verstärkt. Im zweiten Fall wird ihm eine unangenehme Situation erspart (zum Beispiel mit einem anstrengenden Kollegen ein Büro teilen zu müs-

---

13 Schmalt, H.-D. & Langens, T. A. (2009). *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer.

sen), was ebenfalls das vorangehende Verhalten verstärkt. Belohnungen können unpersönlich sein (zum Beispiel durch formale Beförderung) oder persönlich (zum Beispiel durch direktes Lob im Gespräch).

Tabelle 2: Machtgrundlagen und ihre wirksame Nutzung

	<b>Machtgrundlage<sup>14</sup></b>	<b>Beispiele für die wirksame Nutzung der Machtgrundlage<sup>15</sup></b>
<b>formelle Macht</b>	Legitime Macht (legitimate power)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nicht den eigenen Machtbereich überschreiten</li> <li>• klare, aber höfliche Anweisungen geben</li> <li>• wenn möglich auf die Befolgung von Anweisungen bestehen</li> </ul>
	Belohnungsmacht (reward power)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erwünschte Belohnungen anbieten</li> <li>• faire und ethisch vertretbare Belohnungen anbieten</li> <li>• versprochene Belohnungen einhalten</li> <li>• Kriterien für Belohnungen transparent machen</li> </ul>
	Bestrafungsmacht (coercive power)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warnungen aussprechen</li> <li>• vor der Bestrafung die Situation verstehen, in der unerwünschtes Verhalten auftrat</li> <li>• Bestrafungen unter Ausschluss der Öffentlichkeit aussprechen</li> <li>• Mitarbeiter nach Wegen zur Verbesserung fragen</li> </ul>

14 Nach: French, J. R. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: University of Michigan.

15 Nach: Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall. p. 152.

---

Identifikationsmacht (referent power)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• als Vorbild handeln</li> <li>• persönliche Anziehungskraft nutzen</li> <li>• keine persönlichen Bitten an den Mitarbeiter stellen, die der Beziehung nicht entsprechen</li> </ul>
<hr/>	
Expertenmacht (expert power)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erklären, warum eine Anordnung oder ein Vorschlag wichtig ist</li> <li>• nachweisen, dass ein Vorschlag erfolgreich sein wird</li> <li>• Bedenken von Mitarbeitern ernsthaft anhören</li> <li>• nicht arrogant auftreten</li> </ul>

---

**Bestrafungsmacht** beruht darauf, dass Herr Rosenberg die Möglichkeit hat, einem Mitarbeiter zu schaden. Bei einer Bestrafung wird etwas Negatives getan oder etwas Positives beseitigt. Im ersten Fall kann Herr Rosenberg seinen Mitarbeiter tadeln, im zweiten Fall sein variables Gehalt kürzen – beides führt dazu, dass das vorhergehende Verhalten (zum Beispiel ineffizientes Arbeiten) seltener auftreten sollte. Mit Bestrafungen sollte man jedoch vorsichtig sein, weil sich gezeigt hat, dass sie mit vielen Folgeproblemen einhergehen.

Legitimations-, Belohnungs- und Bestrafungsmacht erlangt man durch sein Amt und kann sie damit auch wieder verlieren. Anders die Identifikations- und die Expertenmacht, die einer Führungskraft nicht so ohne Weiteres abgesprochen werden können. **Identifikationsmacht** beruht darauf, dass eine Person persönliche Ausstrahlung besitzt. Die Führungskraft agiert damit als Vorbild, wird bewundert oder auch nachgeahmt. Die **Expertenmacht** beruht auf Kompetenzen, die andere nicht haben. Jemand kann etwas besser als andere. Das führt dazu, dass andere bei ihm Rat suchen und seiner Expertise vertrauen.

Schließlich gibt es noch **Informationsmacht**, die darauf aufbaut, dass man Informationen besitzt oder auf sie zugreifen kann, was anderen verwehrt ist. Eine Person hat Informationen zu einer Person oder einem Sachverhalt und kann diese im richtigen Moment nutzen. Die Informationsmacht wurde erst später in die Sammlung aufgenommen, als sich zeigte, dass Handlungen im Informationszeitalter maßgeblich durch sie bestimmt sind.

Damit die Marketingpläne durchdacht werden und Termine eingehalten werden, sind klare Anweisungen kraft seines Amtes nötig. Erik Rosenberg könnte eine Prämie ausloben, die an die Umsatzsprünge gebunden ist, die mit dem besseren Marketing erreicht werden. Er sollte von der Vielfalt der Machtgrundlagen Gebrauch machen und nicht nur belohnen oder bestrafen. Er sollte sich klarmachen, dass Experten- und Identifikationsmacht viel effektiver, konfliktfreier und nachhaltiger wirken als Bestrafungsmacht. Seine Expertenmacht zu nutzen, hieße zum Beispiel, dass er neue Marketingaktivitäten vorschlägt und diese mit den erwarteten Umsätzen gut begründet.

## **1.7 Soll man Mitarbeiter bestrafen?**

*Gabriel Sieger ist Produktmanager im Team, das Erik Rosenberg leitet. Die Kollegen schätzen Herrn Sieger, weil er immer die zugkräftigsten Marketingmaßnahmen entwirft. Sie mögen ihn auch, weil er ein echter Witzbold ist. Damit fordert er Herrn Rosenberg aber auch immer wieder während der Teamsitzungen heraus. Er witzelt über gemeinsam erreichte*

*Ergebnisse oder über die Mitarbeiter anderer Abteilungen und wird dabei fast beleidigend. Das ärgert Herrn Rosenberg und er denkt sich: „Den stutze ich heute mal so richtig zurecht.“ Soll er das wirklich tun? Noch dazu wegen eines Verhalten, über das die anderen bloß lachen?*

Der römische Autor Publilius Syrus schreibt in seinen Sentenzen: „Vieles Verzeihen macht den Starken stärker.“<sup>16</sup> Publilius Syrus wusste als Sklave, der erst später freigelassen wurde, dass sich eine großmütige Haltung im Falle eines begangenen Fehlers oft mehr auszahlt als eine Bestrafung. Letztere liegt vor, wenn eine Person einer anderen infolge ihres unerwünschten Verhaltens etwas Negatives antut (zum Beispiel deutlich Kritik übt) oder etwas Positives entzieht (zum Beispiel das Gehalt kürzt). Es gibt unpersönliche und persönliche Bestrafungsoptionen. Herrn Sieger vor dem Team zurechtzustutzen, gehört zu Letzteren. Es ist nachvollziehbar, dass Herr Rosenberg sich über Herrn Sieger ärgert und ihn vor der Gruppe maßregeln möchte. Aber ist das sinnvoll? Nützt es Herrn Rosenberg mehr, als es ihm schadet? Welche Gefahren lauern bei Bestrafungen?

Bestrafungen führen selten zu dem Verhalten, das gewünscht ist – in diesem Fall ein aufmerksamer Mitarbeiter, der keine Witze macht, sondern im Gespräch Probleme löst. Bestrafungen lenken die Aufmerksamkeit auf das unerwünschte Verhalten. Damit rückt das **unerwünschte** und nicht das erwünschte Verhalten in den Mittelpunkt. In der Gruppe wäre es jedoch hilfreicher, bei den Zielen der Besprechung zu bleiben, Informationen auszutauschen und

---

16 Publilius Syrus (übers. 1969). *Die Sprüche des Publilius Syrus* (übersetzt von Hermann Beckby). München: Ernst Heimeran Verlag. S. 41.

über Arbeitsergebnisse zu sprechen, statt einen Mitarbeiter persönlich anzugehen.

Eine Bestrafung kann zudem wie eine unerwünschte **Belohnung** wirken. Der Witzbold Herr Sieger erhält durch Herrn Rosenbergs Aufmerksamkeit erst recht eine Bühne. Sicherlich kann er sich schlagfertig verteidigen. Die Lacher wären auf seiner Seite. Das würde seine Albernheiten noch verstärken, das unerwünschte Verhalten nähme langfristig zu statt ab. Und die Mitarbeiter hätten gelernt, wie man Herrn Rosenberg aus der Fassung bringt.

Außerdem gehen Bestrafungen mit **negativen Emotionen** wie Angst, Scham und Wut einher. Diese Emotionen verspürt zwangsläufig nicht nur der Mitarbeiter, der bestraft wurde. Sehr wahrscheinlich sind auch die anderen Teammitglieder betroffen. Mit Angst oder Wut im Bauch kann nur schlecht nachgedacht und gearbeitet werden. Es wird weniger Wissen ausgetauscht, und die Kreativität ist eingeschränkt. Das würde die nächsten Meetings über nachwirken. Die Mitarbeiter könnten näher zusammenrücken und sich gegen Herrn Rosenberg verbünden. Langfristig wäre die Zusammenarbeit zwischen ihm und seinen Mitarbeitern gefährdet.

Erik Rosenberg sollte sich auch bewusst machen, dass sein Verhalten **Modellcharakter** besitzt. Welches Verhalten er in schwierigen Situationen zeigt, lernen seine Mitarbeiter. Der nächste Praktikant oder Assistent bekommt dies ebenfalls zu spüren. So können Bestrafungen langsam Teil der Arbeitskultur werden.

Was kann Herr Rosenberg stattdessen tun? Zunächst könnte er präventiv tätig werden. In einer Besprechung könnte er gemeinsam mit seinen Mitarbeitern Regeln für das Verhalten in der Runde erarbeiten, zum Beispiel: „Wir

lassen den anderen ausreden. Wir gehen respektvoll miteinander um und verzichten auf herablassende Bemerkungen.“ Wird eine Regel gebrochen, stellt sich die Person damit nicht nur gegen Herrn Rosenberg, sondern gegen die gemeinsam beschlossenen Regeln und die gesamte Arbeitsgruppe.

Weiterhin sollte Herr Rosenberg sagen, was die Ziele der Treffen sind und welches Verhalten er in den Teamsitzungen erwartet. Erwünschtes Verhalten sollte er vor allem während der ersten Teamsitzungen konsequent belohnen. Herr Rosenberg kann zum Beispiel die guten Beiträge eines Mitarbeiters ausdrücklich loben. Dadurch rückt er erwünschtes statt unerwünschtes Verhalten in den Fokus.

Verhält sich ein Mitarbeiter nicht wie erwartet, sollte Erik Rosenberg dem zunächst keine Beachtung schenken. Damit wird das Verhalten nicht unnötig verstärkt, und Herr Rosenberg erscheint langfristig nicht schwach, sondern souverän. Falls dies nicht hilft, kann er ein Einzelgespräch mit Gabriel Sieger führen. Das Feedback sollte dabei so konkret und verhaltensnah wie möglich sein. Herr Sieger sollte begreifen, welches Verhalten Herrn Rosenberg genau stört (unangebrachte Witze) und warum (weil sie ablenken und beleidigen). Darüber hinaus muss Herr Rosenberg mit ihm verbindlich absprechen, wie Herr Sieger seine Witzeleien abstellt und was er stattdessen tun kann. Er könnte seine Kreativität zum Beispiel unter Beweis stellen, indem er auf Verbesserungen hinweist und so zum Innovationstreiber im Team wird. Wenn er sich nicht an diese Absprachen hält, könnte Herr Rosenberg überlegen, ihn zeitweise von den Teambesprechungen auszuschließen.