

Eine seltene Erfahrung: Respekt am Arbeitsplatz

Mitarbeiter wünschen sich mehr Anerkennung vom Vorgesetzten

Jeder von uns möchte von den Menschen in seiner Umgebung beachtet und wertgeschätzt werden. Nicht nur im Privatleben, sondern auch im Beruf brauchen wir die Anerkennung und den Respekt von anderen. So sind wir, wie die Forschung zeigt, erheblich zufriedener mit unserer Arbeit und engagieren uns aufgrund einer höheren Identifikation mit dem Arbeitsumfeld mehr für dieses, wenn wir uns von Kollegen und Vorgesetzten respektiert fühlen. Auch die subjektiv erlebte Bindung eines Mitarbeiters an ein Unternehmen (*commitment*) nimmt deutlich zu, wenn Führungskräfte und Mitarbeiter respektvoll miteinander umgehen. Neuere Studien zeigen, dass aber vor allem respektvolle Chefs Mangelware sind.

Um dem Thema „Respekt“ auf den Grund zu gehen, haben die Psychologen Niels van Quaquebeke und Tilman Eckloff 2003 die *RespectResearchGroup* gegründet: eine Forschergruppe der Universität Hamburg, die sich allen Facetten des Themas widmet. Ein Schwerpunkt der Arbeit liegt in der Erkundung von Respekt in der Arbeitswelt und der Bedeutung respektvoller Führung. Die Definition von Respekt, die den Forschern als Grundlage dient, umfasst vor allem drei Aspekte:

- um jemanden respektieren zu können, müssen wir ihn zunächst beachten, also als Person wahrnehmen;

- dann benötigen wir „einen guten Grund“, um jemanden zu respektieren oder wertzuschätzen, der Respekt muss dementsprechend „verdient“ werden;

- wenn wir eine Person wertschätzen, sollte bei unserem Gegenüber auch das Gefühl entstehen, von Wert zu sein, wir sollten den Respekt also kommunizieren.

In einer aktuellen Studie untersuchten die Forscher, welchen Stellenwert Angestellte in Deutschland dem zwischenmenschlichen Respekt am Arbeitsplatz im Vergleich zu anderen Werten beimessen. 589 Mitarbeiter verschiedener Unternehmen füllten in einer ersten Studie einen Onlinefragebogen aus. Hierbei sollten sie beurteilen, für wie wichtig sie verschiedene Faktoren wie zum Beispiel hohe Arbeitsplatzsicherheit, hohes Einkommen, gute Karrieremöglichkeiten und so weiter einschätzen. Unter diese 13 „klassischen“ Arbeitswerte mischten die Forscher 6 respektbezogene Werte wie „für einen Vorgesetzten arbeiten, der meine Arbeit schätzt“ oder „mit Kollegen arbeiten, die ich respektieren kann“.

Die Ergebnisse zeigen, dass den Mitarbeitern respektvolles Verhalten in der Arbeit außerordentlich wichtig war. Insbesondere war ihnen hierbei wichtig, vom Vorgesetzten Respekt zu erfahren. Mit einem Chef zusammenzuarbeiten, der seine Mitarbeiter mit Respekt be-

handelt, war den Teilnehmern der Studie fast so wichtig wie interessante Aufgaben zu bearbeiten, was den höchsten Stellenwert einnahm. Auch sehr wichtig war den Befragten, dass ihre Arbeit vom Vorgesetzten geschätzt wurde, dass sie von den Kollegen respektiert wurden und dass sie selbst ihren Vorgesetzten respektieren konnten.

Während der Wunsch nach Respekt bei den Teilnehmern sehr hoch im Kurs stand, fielen andere arbeitsbezogene Werte ab: der Wunsch nach hohem Gehalt und nach ausreichend Freizeit neben der Arbeit landete nur auf den hinteren Plätzen.

Um die Ergebnisse der ersten Studie mit der wahrgenommenen Situation der Mitarbeiter zu vergleichen, sollten 318 Personen in einer zweiten Studie ihre reale Situation am Arbeitsplatz bewerten und angeben, in welchem Ausmaß sie die jeweiligen Verhaltensweisen erlebten und Respekt erfuhren. Hierbei zeigte sich vor allem eine klaffende Lücke zwischen dem Respekt, den sich Angestellte von ihrem Vorgesetzten wünschten, und dem Respekt, den sie in Wirklichkeit erfuhren. Weder fühlten sich die Mitarbeiter von ihren Chefs respektvoll behandelt, noch wurde ihre Arbeit in ausreichendem Maße von den Vorgesetzten wertgeschätzt. Dabei reicht oft schon ein kleines Lob wie „Vielen Dank für Ihr Engagement“ aus, um Wertschätzung aus-



Respekt und Anerkennung durch Vorgesetzte sind wichtiger als hohes Gehalt und Aufstiegsmöglichkeiten

zudrücken und die Untergebenen zu motivieren. Auch eigentliche Selbstverständlichkeiten – wie den Mitarbeiter aussprechen zu lassen oder vor bedeutungsreichen Entscheidungen nach seiner Meinung zu fragen – sind Zeichen des Respekts, die sich einfach umsetzen lassen.

„Führungskräfte sind sich häufig nicht bewusst, wie groß die Auswirkungen ihres Verhaltens auf die Mitarbeiter sind“, sagt der Sozialpsychologe Tilman Eckloff, stellvertretender Leiter der *RespectResearchGroup*. Sie bemerken gar nicht, dass ihre Angestellten das entscheidende Quäntchen Respekt im Umgang miteinander vermissen. Psychologen sprechen hierbei von einem sogenannten „blinden Fleck“. Wissenschaftler sind sich darin einig, dass sich die Arbeitsleistung steigern ließe, wenn wir

in Unternehmen und Organisationen insgesamt zu mehr respektvollem Verhalten finden würden.

Welche konkreten Verhaltensweisen sich Mitarbeiter hierbei wünschen, haben van Quaquebeke und Kollegen nach umfangreichen Untersuchungen zusammengefasst. Höflichkeit im täglichen Umgang ist dabei genauso entscheidend wie dem Mitarbeiter das nötige Vertrauen entgegenzubringen, dass er eigenverantwortlich gute Leistungen erbringen kann. Zieht man in Betracht, dass Angestellten Respekt durch die Führungskraft wichtiger ist als hohes Gehalt oder gute Karriere-möglichkeiten, wird klar, welchen Einfluss Vorgesetzte auf die Arbeitszufriedenheit und das Engagement ihrer Mitarbeiter haben. Der Respekt sollte dabei aber authentisch und ernst gemeint rüberkommen. Denn

wenn Menschen merken, dass es im Grund nur darum geht, Umsatzzahlen zu steigern oder im Meeting gut dazustehen, wirkt sich dies wiederum negativ auf die Motivation aus. Die Grundregeln in Sachen Respekt lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Seien Sie offen und ehrlich zu Ihren Mitarbeitern, nehmen Sie deren Bedürfnisse und Meinungen ernst und zeigen Sie Anerkennung für gute Leistungen.

■ CLAUDIA CLOS

N. van Quaquebeke, S. Zenker, T. Eckloff: Find out how much it means to me! The importance of interpersonal respect in work values compared to perceived organizational practices. *Journal of Business Ethics*, 89, 2009, 423–431

N. van Quaquebeke, T. Eckloff: Defining respectful leadership: What it is, how it can be measured and another glimpse at what it is related to. *Journal of Business Ethics*, 91, 2010, 343–358. DOI: 10.1007/s10551-009-0087-z