

Ein respektvoller Chef ist wichtiger als Geld

Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter und deren Ideen nicht genug würdigen, treiben sie in die innere Kündigung. Zum Schaden der Firma.

LARS REPPESGAARD

Die Arbeit an der Präsentation dauerte bis in die Nacht, erinnert sich Dirk Lau (Name geändert). Doch am nächsten Tag warf sein Chef nur einen müden Blick zwischen Tür und Angel auf die Arbeit – und verabschiedete sich in die Mittagspause. „Ich kam mir total dämlich vor, so etwas macht man einfach nicht“, schimpft der Mitarbeiter des Airbus-Werks in Hamburg, dessen Einsatz auf so wenig Resonanz stieß.

Ähnliche Szenen tragen sich täglich in deutschen Unternehmen zu. Dass Vorgesetzte damit ihrer Firma großen Schaden zufügen, legt eine Studie nahe, die die Respect Research Group an der Universität Hamburg vorgelegt hat. „Wer sich seinen Mitarbeitern gegenüber respektlos verhält, unterschätzt, was er damit anrichten kann“, sagt der

Leiter der Respect Group, der Sozialpsychologe Niels van Quaquebeke.

Die Hamburger Wirtschaftsforscher befragten fast 590 Mitarbeiter verschiedener Unternehmen, was ihnen bei der Arbeit wichtig ist. Ergebnis: Ein respektvoller Chef ist für die meisten Mitarbeiter bedeutsamer als eine sichere Stelle, gute Bezahlung oder große Karrieremöglichkeiten.

Viele Manager merken gar nicht, wie sehr ihr Desinteresse verletzt

Mangelt es Führungskräften an Respekt, hat die Firma ein Problem. Denn Mitarbeiter, die sie vor den Kopf stoßen, engagieren sich immer weniger. Sie sind weniger kreativ, und es fällt ihnen umgekehrt schwer, ihre Vorgesetzten zu respektieren. Das kann dazu führen, dass sie Anweisungen nur halbherzig umsetzen. Schlimmstenfalls stel-

len sie das selbstständige Denken ein und schieben Dienst nach Vorschrift.

Top-Leistungen nicht zu würdigen ist eine Art von Respektlosigkeit. Aber auch Standpauken in aller Öffentlichkeit, im Meeting oder auf dem Flur gehören zu Kardinalfehlern, die viele Führungskräfte begehen. Gefürchtet sind auch gedankenlose Vorgesetzte, die Mitarbeiter erst vollmundig zu Meetings einladen, um dann vor versammelter Mannschaft zu fragen „Was wollen Sie denn hier?“ Van Quaquebeke spricht sogar von „drei Todsünden“, die in deutschen Unternehmen fortlaufend begangen werden und das Ende des respektvollen Umgangs bedeuten. „Die erste Todsünde: Die Autonomie der Mitarbeiter zu untergraben, immer reinzupfuschen und sie nicht selbstständig arbeiten zu lassen. Die zweite Todsünde: Gute Arbeit von

Mitarbeitern als seine eigene auszugeben. Und die dritte Todsünde: Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass sie nicht kompetent und ihre Ideen unwichtig sind.“

Das Problem dabei: Vielen Managern ist gar nicht bewusst, wie respektlos sie sich betragen. „Respekt bedeutete früher bloß der höfliche Umgang miteinander. Die heutige Generation von Arbeitnehmern verlangt aber mehr“, sagt Michaela Dabringhausen, Deutschland-Geschäftsführerin des Personalforschungs- und Beratungsunternehmens ISR in Frankfurt. „Sie versteht unter Respekt auch Respekt für ihre Ideen. Das bedeutet, dass ich mir für Mitarbeiter Zeit nehmen und ihnen zuhören muss – und dass, ohne ständig auf den Blackberry zu gucken oder ans Telefon zu gehen.“ Doch schon das überfordert viele Manager –

unter anderem, weil soziale Kompetenzen in deutschen Firmen zu wenig berücksichtigt werden, wenn Führungspositionen zu vergeben sind, kritisiert van Quaquebeke.

Langsam lernen die Manager aber in Sachen Respekt hinzu. Insgesamt verhalten sie sich heute konstruktiver als vor einigen Jahren. Laut ISR erklären drei Viertel aller Mitarbeiter, dass sie unabhängig von ihrer beruflichen Stellung respektvoll behandelt werden. 2002 waren es nur 64 Prozent. „Das Thema Respekt wurde in vielen Schulungen behandelt“, sagt die ISR-Chefin. Allerdings ist sie nicht sicher, wie nachhaltig dies ist. „Wir beobachten, dass nach Schulungen immer ein gewisser Effekt bemerkbar ist. Es muss sich aber erst zeigen, ob die Führungskräfte es schaffen, langfristig eingefahrene Verhaltensmuster abzulegen.“