



Petra Klein ist Geschäftsführerin und Führungstrainerin bei der Steinbeis Beratung GmbH, Rohrdorf.

„Respekt
wird
dem gezollt,
der
anderen
Respekt
entgegenbringt.“

Petra Klein

Respekt – der unterschätzte Produktivitätsfaktor

Rohrdorf (em/jj) In welchem Maße Führungskräfte ihren Mitarbeitern Respekt entgegenbringen, beeinflusst sehr stark deren Produktivität. Wie Vorgesetzte angemessen Leistungen anerkennen und für ein vertrauensvolles Miteinander sorgen, erklärt Führungsexpertin Petra Klein, Geschäftsführerin der Steinbeis Beratung GmbH.

Respekt seitens ihrer Vorgesetzten – kaum etwas wünschen sich Mitarbeiter mehr als Wertschätzung und Anerkennung. Da sich ein respektvolles Miteinander positiv auf die Arbeitsleistungen auswirkt, sollten Führungskräfte ihr Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitern immer wieder hinterfragen. Zwar sind einige Führungsansätze so effektiv, dass die Mitarbeiter tun, was sie sollen. Doch wer sowohl gute Leistungen als auch ein gutes Arbeitsklima schaffen und die Arbeitgeberattraktivität erhöhen will, sollte einen respektvollen Führungsstil bevorzugen. Auch das Recruiting neuer Mitarbeiter fällt leichter, wenn die Mitarbeiter in ihrem sozialen Umfeld, bei Freunden und Bekannten, positiv über die Führung im Unternehmen berichten.

Insbesondere jüngere Führungskräfte und Mitarbeiter erwarten deutlich mehr von einem Arbeitgeber als nur einen gut bezahlten Job. Hinzu kommt: Wenn ein Vorgesetzter einen seiner Mitarbeiter respektlos behandelt, nehmen die andere das genau wahr und rechnen damit, dass ihnen das jederzeit ebenfalls passieren kann. Eine respektlose Führung wirkt sich daher immer sehr negativ aus (siehe Kasten 1).

Management by decibel

Wie Studien belegen, bedarf es insbesondere Vorgesetzte, die bereit sind, sich mit ihren Mitarbeitern auszutauschen, statt einsam Entscheidungen zu treffen. Wer ständig allein entscheidet, muss sich nicht wundern, wenn die Mitarbeiter ihr Vertrauen in die Führungskompetenz verlieren. Denn wer nicht gefragt und in Entscheidungen einbezogen wird, empfindet dies als Missachtung der eigenen Fachkompetenz. Schlimmer noch: Die Mitarbeiter fühlen sich zum Befehlsempfänger degradiert.

Der Austausch wichtiger Informationen und eine funktionierende Kommunikation sind daher zentrale Faktoren einer respektvollen Führung. Das gilt insbesondere in Konfliktsituationen. Es empfiehlt sich daher, Hintergründe von Entscheidungen transparent zu machen und persönliche Sichtweisen darzustellen – auch wenn dies für viele Führungskräfte bedeutet, dass sie über ihren eigenen Schatten springen müssen.

Selbst wenn ein Chef mit der Leistung eines Mitarbeiters unzufrieden ist, kann die Kritik respektvoll erfolgen. Management by decibel ist nicht nur überflüssig, sondern kontraproduktiv. Besser ist es, wenn im Ton höflich und in der Sache klar kommuniziert wird. Wer im Vorfeld deutlich gemacht hat, welche Leistungen erwartet werden, kann diese später selbstver-

ständiglich auch einfordern.

Alle sitzen in einem Boot

Die größte Herausforderung beim respektvollen Führen ist es, die Perspektive von Mitarbeitern einzunehmen und zu versuchen, diese zu verstehen. Wer dieses Interesse an den Bedürfnissen und Belangen der Mitarbeiter vermissen lässt, macht deutlich, dass es ihm an Respekt mangelt. Zu empfehlen ist daher, sich Mitarbeitern gegenüber freundlich und offen zu verhalten. Kurze Smalltalks können Wunder bewirken. In diesen kleinen Gesprächen erfahren Führungskräfte, was die Mitarbeiter umtreibt und was ihnen auf dem Herzen liegt. Die Stimmung wird mit der Zeit lockerer und beide Seiten fühlen sich wohler. Im Rahmen eines solchen Gesprächs können die Mitarbeiter gelobt und freundlich motiviert werden, ohne dass es zu inhaltsleeren „Lobeshymnen“ kommt, deren Intention sofort durchschaut wird und die frustrieren statt zu motivieren.

Natürlich bleibt der Vorgesetzte derjenigen, der die Richtung vorgibt. Entsprechend muss er handeln, auch wenn er den Mitarbeitern die Bedeutung beimisst, die sie zurecht beanspruchen. Trotzdem sollte er nicht versuchen, everybodys darling zu sein. Als Vorgesetzter trägt er letztlich die Verantwortung für die Geschehnisse im Unternehmen. Respektvolle Führung bedeutet daher auch, den Mitarbeitern klar zu machen, dass alle in einem Boot sitzen, das abtreibt, wenn nicht alle in dieselbe Richtung rudern.

Am Anfang dieses Prozesses steht jedoch die Bereitschaft der Geschäftsführung und der Vorgesetzten, einen ehrlichen Dialog mit den Mitarbeitern zu eröffnen und ihnen mit Respekt zu begegnen. Führungskräfte, die glaubwürdig diesen Respekt vermitteln, können sich selbst in schwierigen Zeiten, wenn es hart auf hart geht, auf ihre Crew verlassen. Das ist bekanntlich sehr viel wert – und längst nicht selbstverständlich.

Negative Effekte einer respektlosen Führung

- Demotivierte Mitarbeiter
- Geringe Leistungsbereitschaft
- Mangelnde Kreativität
- Dienst nach Vorschrift
- Hohe Fehlzeiten • Hohe Fluktuation

Was eine respektvolle Führung ausmacht

- Einbeziehen in Entscheidungen
- Information und Austausch über wichtige Geschehnisse im Unternehmen
- Interesse an den Belangen der Mitarbeiter
- Gewähren von Entscheidungsbefugnissen statt Microcontrolling
- Etablieren einer vertrauensvollen Unternehmenskultur
- Fairness im Umgang miteinander
- Glaubwürdigkeit des Managements

Steinbeis Beratung GmbH
Asterstr. 4 a
D - 83101 Rohrdorf
Tel.: + 49 (0) 80 31 / 232 920-0
Fax: + 49 (0) 80 31 / 232 920-17
info@steinbeis-beratung.de
www.steinbeis-beratung.de