

Nach seinem Psychologie-Studium an der Universität Hamburg und seiner anschließenden Promotion ist **Niels Van Quaakebeke** (Jahrgang 1977) derzeit als Associate Professor of Leadership and Organizational Behavior an der Kühne Logistics Universität in Hamburg tätig. 2003 hat er die Respect Research Group an der Universität Hamburg gegründet. Die Forschergruppe entwickelt Modelle für einen respektvolleren Umgang in der Gesellschaft und wurde dafür 2007 von der Initiative „Deutschland – Land der Ideen“ als eines der innovativsten Projekte in Deutschland ausgezeichnet. Zuletzt war Niels Van Quaakebeke für vier Jahre an der Erasmus Universität in Rotterdam tätig.

„RESPEKT, ALTER!“

„RESPEKT IST DAS GESELLSCHAFTLICHE SCHMIERMITTEL, OHNE DAS ES PERMANENT ZU KONFLIKTEN KOMMEN WÜRDEN!“ DAS SAGT DER HAMBURGER PSYCHOLOGE NIELS VAN QUAQUEBEKE, LEITER DER RESPECT RESEARCH GROUP AN DER UNIVERSITÄT HAMBURG UND PROFESSOR AN DER KÜHNE LOGISTICS UNIVERSITY. ABER WAS VERSTEHEN WIR EIGENTLICH UNTER „RESPEKT“? UND WELCHE VERHALTENSWEISEN ERWARTEN DIE UNTERSCHIEDLICHEN GENERATIONEN VON IHREN MITMENSCHEN?

foto Hanno Keppel

NAME

Niels Van Quaakebeke

WAS MIR WICHTIG IST

Intellektuelle Stimulation, Wahrhaftigkeit, Ästhetik, Mitmenschlichkeit.

BUCH FÜR DIE INSEL

Kindle mit unbegrenzter Downloadfähigkeit

MUSIK

Tord Gustavsen Trio

GRÖSSTER WUNSCH

Das, was mir wichtig ist, auch im täglichen Leben umzusetzen.

MOTTO

If you don't stand for something, you will fall for anything.

AFACE: Rapper tun es, Horst Köhler hat es bei seinem Abtritt vor zwei Jahren getan und Eltern und Vorgesetzte tun es auch immer wieder: Sie alle fordern „Respekt“ ein. Was meinen sie eigentlich damit?

NIELS VAN QUAQUEBEKE: Respekt ist psychologisch betrachtet zunächst einmal eine wertschätzende Einstellung zwischen einem Subjekt und einem Objekt. Leider wird der Begriff sehr unscharf verwendet und kann entsprechend unterschiedlichste Dinge benennen: Wenn Lehrer oder Eltern von Respekt sprechen, dann meinen sie oftmals eher Gehorsam, wollen es aber nicht so nennen, weil ihnen das zu preußisch klingt. Wenn jemand andererseits sagt, er habe Respekt vor einem Kampfhund, dann meint er wahrscheinlich Angst. Auch hier klingt Respekt erst mal besser, weil er den Sprecher nicht als Angsthasen dastehen lässt. Und wenn ältere Menschen Respekt einfordern, dann meinen sie zumeist Rücksichtnahme oder Höflichkeit.

AFACE: Bedeuten Höflichkeit und Respekt denn dasselbe?

NIELS VAN QUAQUEBEKE: Nicht unbedingt. Wenn Sie zum Beispiel im Bus einer älteren Dame Platz machen, dann handelt es sich dabei eher um ein sozialisiertes Ritual als um wirklichen Respekt vor dem anderen als Individuum. Im schlechtesten Fall kann die Dame Ihr höflich gemeintes Angebot auch als Kränkung oder gar als Beleidigung auffassen – weil sie sich doch eigentlich noch jung fühlt! Manchmal können aus solchen Missverständnissen sogar sehr peinliche Situationen entstehen.

AFACE: Mit dem Respekt ist es also nicht so einfach wie man denkt...

NIELS VAN QUAQUEBEKE: Nein, was Respekt ist, hängt immer von der jeweiligen Situation und von gegenseitigen Erwartungen ab. Abgesehen davon unterscheiden Psychologen zwei unterschiedliche Arten von Respekt: Der eine ist der horizontale Respekt. Hier geht es um eine bedingungslose Wertschätzung des Anderen auf Augenhöhe, also um das, was Kant mit Achtung bezeichnet hat. Da wir Menschen soziale Wesen sind, tragen wir diesen Respekt voreinander alle grundsätzlich in uns.

AFACE: Was würde ohne diese Achtung passieren?

NIELS VAN QUAQUEBEKE: Ohne dieses gesellschaftliche Schmiermittel würde ständig Reibung zwischen verschiedenen Individuen, Generationen, Milieus und Kulturen entstehen. Wir töten einander ja nicht nur deshalb nicht, weil es gesetzlich verboten ist, sondern weil wir uns im Großen und Ganzen respektieren. Allerdings werden immer wieder Systeme geschaffen, um diese grundlegende Erkenntnis zu umgehen und anderen Menschen ihre elementaren Rechte vorzuenthalten; sei es durch bestimmte Kastensysteme oder dadurch, dass bestimmte Gruppen aus politischem Kalkül zu „Untermenschen“ oder „Feinden“ abgestempelt werden.

AFACE: Besteht eine solche Gefahr auch in der aktuellen Krise der Europäischen Union, wo einerseits von faulen Griechen die Rede ist und andererseits alte Stereotypen aus dem Zweiten Weltkrieg bemüht werden?

NIELS VAN QUAQUEBEKE: Dieser Konflikt wird doch

ONE HOUR

»WENN ELTERN
ODER LEHRER VON
RESPEKT SPRECHEN,
MEINEN SIE OFTMALS
EHER GEHORSAM.«

NIELS VAN QUAQUBEKE



stark durch die Medien sowie durch einige populistische Politiker geschürt. Die Menschen sind da meines Erachtens längst weiter.

AFACE: Sie hatten zwei Arten von Respekt erwähnt. Was ist die zweite Form?

NIELS VAN QUAQUEBEKE: Neben dem horizontalen Respekt gibt es auch einen Respekt, der vertikal angelegt ist. Er wird einem Menschen für eine Meisterschaft, eine besondere Leistung entgegengebracht. Im Unterschied zum horizontalen Respekt beinhaltet diese Form des Respektes also eine Differenzierung. Wichtig dabei ist, dass die Meisterschaft in einer Domäne besteht, die für mich bedeutsam ist. Denn sonst werde ich meinem Gegenüber keine besondere Aufmerksamkeit schenken. Ebenso bezieht sich der Respekt auch nur auf den konkreten Bereich der Meisterschaft. Denn einem Fußballnationalspieler traue ich trotz meiner eventuell vorhandenen Bewunderung auf sportlichem Gebiet in der Regel nicht die Kompetenz zu, mir Beratungstipps zu meiner Ehe zu geben.

AFACE: Hat sich der Respekt in den vergangenen Jahrzehnten eigentlich verändert? Denn gerade von älteren Menschen hört man immer wieder, der Respekt in der Gesellschaft sei verloren gegangen...

NIELS VAN QUAQUEBEKE: Das redet sich wohl jede Generation ein. Mir fällt dazu immer der 2400 Jahre alte

Ausspruch von Sokrates ein: „Die Jugend liebt heutzutage den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt vor den älteren Leuten und schwatzt, wo sie arbeiten sollte. Die jungen Leute stehen nicht mehr auf, wenn Ältere das Zimmer betreten. Sie widersprechen ihren Eltern, schwadronieren in der Gesellschaft, verschlingen bei Tisch die Süßspeisen, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer.“

AFACE: Ein schönes Zitat! Sie meinen, die Vorwürfe der Älteren sind aus der Luft gegriffen?

NIELS VAN QUAQUEBEKE: Die Welt hat sich nun einmal stark verändert. Jugendlichen sind heute andere Dinge wichtig als ihren Eltern und Großeltern und wir leben heute in eine pluralistischen Gesellschaft, in der unterschiedlichste Wertesysteme aufeinanderprallen. Dabei lässt sich eine gewisse Begriffsverschiebung beobachten: Während viele Ältere Respekt wie eingangs erwähnt mit Gehorsam oder Höflichkeit gleichsetzen, betrachten Jugendliche Respekt eher als etwas, das man sich erst verdienen muss. Oder als etwas, das wie beim Rap unabhängig vom Alter oder vom Status eingefordert wird. Der formelle Umgang miteinander, die sozialisierten Rituale spielen dagegen keine so große Rolle mehr. Entlang dieser unterschiedlichen Auffassungen können natürlich Missverständnisse entstehen.

AFACE: Vor einigen Jahren haben Sie die Respect Research Group an der Universität Hamburg gegründet. Was erforschen Sie dort?

NIELS VAN QUAQUEBEKE: Gemeinsam mit Wissenschaftlern verschiedener Fachbereiche haben wir damals begonnen, anhand von Querschnittsstudien die Funktion von Respekt in der Gesellschaft zu untersuchen. Darauf aufbauend entwickeln wir unterschiedliche Modelle, wie der respektvolle Umgang beispielsweise innerhalb von Unternehmen oder in der Schule verbessert werden kann.

AFACE: Welcher Befund hat sie dabei am meisten überrascht?

NIELS VAN QUAQUEBEKE: Wir haben zum Beispiel aufzeigen können, wie stark sich Respekt auf die Leistungen und von Mitarbeitern oder Schülern und auf deren Gesundheit auswirkt. Doch letztlich hatten wir das auch so erwartet. Wirklich überraschend war für uns aber, wie wenig diese Einsicht auch von Seiten der Vorgesetzten gelebt wird: Wenn ich zum Beispiel meinen Mitarbeitern nicht zugestehe, ihre Stärken einbringen zu können, dann fühlen sie sich schnell in ihrer Kompetenz zurückgesetzt und werden entsprechend weniger leisten und schneller kündigen. Und das steht diametral den Zielen des Unternehmens entgegen!

AFACE: Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

NIELS VAN QUAQUEBEKE: Viele Vorgesetzte haben einfach nicht das Zeug zur Führungskraft. Sie mögen mit Zahlen umgehen können oder strategisch gut sein, aber

01

Plädiert für einen gelebten Respekt: Niels Van Quaquebeke.

»DA WIR MENSCHEN SOZIALE WESEN SIND, TRAGEN WIR RESPEKT GRUNDSÄTZLICH IN UNS!«

NIELS VAN QUAQUEBEKE



01

»WARUM ARBEITEN WIR BLOSS SO BRUTAL INEFFIZIENT?«

NIELS VAN QUAQUEBEKE

02

Menschenführung geht doch vielen abhanden. Häufig höre ich dann zusätzlich den Satz: „Ich habe keine Zeit, respektvoll zu sein!“ Was für ein Irrsinn denke ich dann, warum arbeiten wir bloß so brutal ineffizient? Leistung steht und fällt mit der Güte und der Motivation der Mitarbeiter. Da investiert man viel Zeit um Güte auszuwählen oder auszubilden, nur um dann bei der Motivation zu versagen. Was ist da so schwer zu verstehen?

AFACE: Was schlagen Sie stattdessen in Ihren Seminaren vor?

NIELS VAN QUAQUEBEKE: Teilnehmer, die sich von uns bestimmte universelle Tools im Umgang mit Mitarbeitern erhoffen, die führen wir in der Regel erst mal aufs Glatteis. Denn Respekt lässt sich nicht einfach von oben anordnen, er muss verdient werden. Aber wer fragt sich als Führungskraft denn schon, warum Mitarbeiter gerade ihm folgen sollten. Wichtig ist zudem eine offene Unternehmensphilosophie, die die Mitarbeiter mitnimmt und einlädt, ihre Wünsche und Ideen einzubringen. Wer hier umdenkt, der wird auch den Respekt seiner Angestellten erlangen. Und letztlich auch die bessere Performance für das Unternehmen, wie auch die Ergebnisse der jährlich

verliehenen Auszeichnung „Great place to work“ belegen: Ganz oben stehen hier regelmäßig Unternehmen, in denen Respekt, Glaubwürdigkeit und Fairness einen hohen Stellenwert genießen. Wer dagegen nur die kurzfristigen Bilanzen seines Unternehmens im Blick hat, wird früher oder später Probleme bekommen.

AFACE: Lässt sich diese Einsicht auch auf größere Zusammenhänge übertragen?

NIELS VAN QUAQUEBEKE: Ja, die grundlegende Frage ist doch, wie wir miteinander umgehen wollen, jetzt da unsere grundlegendsten Bedürfnisse als Gesellschaft befriedigt sind. Und da stellt sich in der Tat die Frage ob eine Orientierung ausschließlich an Wachstumsraten und an der Profitmaximierung sinnvoll für uns Menschen ist. Oder ob man nicht eher Faktoren wie Nachhaltigkeit oder gesellschaftliches Glück, wie ja mittlerweile von mehreren Ökonomen vorgeschlagen, berücksichtigen sollte. Das sind doch große zivilisatorische Fragen, die man langsam mal ernsthaft stellen muss.

AFACE: Herr Prof. Dr. Van Quaquebeke, wir bedanken uns für das Gespräch! *

02

„Respekt lässt sich nicht einfach anordnen, er muss verdient werden“, sagt Niels Van Quaquebeke.