

Interview mit Dr. Niels van Quaabeke „Achtung gebührt jedem,

Klagen über fehlenden Respekt sind allseits bekannt, auch in der Arbeitswelt: Ältere Ausbilder beklagen respektloses Verhalten von Auszubildenden, Führungskräfte reagieren empfindlich, wenn Mitarbeiter ihre Positionsmacht infrage stellen. Doch darf man daraus den Schluss ziehen, dass wir heute tatsächlich respektloser miteinander umgehen als früher?

Der Respektforscher Niels van Quaabeke, Leiter der RespectResearch Group*, sieht hier eine fundamentale Begriffsverwirrung. Das Interview lotet die Implikationen eines differenzierten Verständnisses von Respekt insbesondere in Führungsbeziehungen aus und fragt, wie Vorgesetzte sich den Respekt ihrer Mitarbeiter erarbeiten können.



Dr. Niels van Quaabeke ist Post-Doc Research Fellow an der Rotterdam School of Management / Erasmus University in Rotterdam.

? Herr Dr. van Quaabeke, vor allem junge Menschen müssen sich häufig den Vorwurf anhören, keinerlei Respekt gegenüber bewährten Institutionen unserer Gesellschaft zu haben. Was sagt die Respektforschung – ist das ein Generationenproblem?

DR. NIELS VAN QUAABEKE: Sicherlich hat das etwas mit Generationsunterschieden zu tun, allerdings beobachte ich dabei vor allem eine Begriffsverschiebung: Sehr viele Ältere setzen Respekt mit Gehorsam gleich oder, wenn es nicht um Gehorsam geht, denken bei Respekt an Höflichkeit. Beide Begriffe – Gehorsam und Höflichkeit – unterscheiden sich von dem Respektbegriff, wie ihn Jugendliche heute meist benutzen. Für die meisten Jugendlichen ist Respekt etwas, das man sich verdienen muss.

? Also reden beide Seiten hier aneinander vorbei?

QUAABEKE: Da hat sich wahrscheinlich eine definitorische Kluft aufgetan. Man kann durchaus vermuten, dass ein formeller Umgang, wie man ihn früher gelernt hat, rückläufig ist. Das ist aber keine Erosion des Respekts, zumindest nicht so, wie wir Respekt als Forschungsgruppe verstehen oder wie Jugendliche ihn begreifen.

? Etwas mehr Respekt im traditionellen Sinn könnte gerade in einer multikulturellen Welt nicht schaden, auch formale Regeln der Höflichkeit erleichtern schließlich das Zusammenleben.

QUAABEKE: Stimmt, aber letztlich ist doch die Frage, welche Haltung hinter der Höflichkeit steht. Höflichkeit selbst kann respektlos oder respektvoll sein, denn es gibt zwei Arten des Respekts. Da ist zunächst einmal eine Art horizontaler Respekt, also das, was Kant mit Achtung bezeichnet. Ich sehe mein Gegenüber als gleichwertigen Menschen, nicht gleichen! Insofern darf ich mein Gegenüber in meinen Handlungen und Entscheidungen nicht übergehen, sonst respektiere ich diese Person nicht.

Welche Art von Respekt?

Ein ganz anderer Respekt im Unterschied dazu ist der vertikale Respekt, auch Appraisal-Respekt genannt. Hierbei geht es eher darum, so etwas wie Meisterschaft und Können anzuerkennen. Wenn ich jemandem Respekt zolle, weil er im Sport besonders gut oder ein besonders guter Wissenschaftler ist, respektiere ich ihn für diese Leistung. Im Unterschied zum horizontalen Respekt beinhaltet der vertikale Respekt eine Differenzierung.

Wenn man sich also auf die Debatte um Respekt einlässt und fragt, was abgenommen hat oder was man sich wünscht, muss man sich fragen, welche Begrifflichkeit man zugrunde legt: Will man Gehorsam oder Höflichkeit abfragen, oder geht es um die jeweilige Haltung dahinter, also den Respekt, und wenn ja, welche Art von Respekt ist gemeint?

? Na ja, Höflichkeit fußt ja gerade auf einer Achtung des anderen unabhängig von seiner Leistung. Mein Eindruck ist schon, dass Res-

Anerkennung muss man sich verdienen“

pekt rückläufig ist, denken Sie nur an die Verrohung der Sitten in TV-Casting-Shows oder an die Studien des Bielefelder Konfliktforschers Wilhelm Heitmeyer, der belegt, dass die Achtung von Minderheiten rückläufig ist und Ressentiments ihnen gegenüber zunehmen. Sind derartige Themen Teil Ihrer Respektforschung?

QUAQUEBEKE: Nein, unsere empirische Forschung fokussiert maßgeblich auf die Themen, wem im Sinne des vertikalen Respekts Respekt gezollt wird und wann sich Personen im Sinne des horizontalen Respekts respektvoll behandelt fühlen.

Respekt setzt Einsicht voraus

Der Bielefelder Studie ist jedoch zu entnehmen, dass Ressentiments gegen Minderheiten mit der Bildungsferne bestimmter Milieus zusammenhängen. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, zu verstehen, dass der horizontale Respektbegriff etwas mit Einsicht zu tun hat. Heranwachsende müssen also einen Lernprozess durchlaufen, um wirklich zu begreifen, was es bedeutet, den anderen als gleichwertig zu sehen und entsprechend zu handeln.

? Das ist mir ein bisschen weit von der Realität der Arbeitswelt entfernt. Stellen Sie sich einen 50-jährigen Ausbilder vor. Der verlangt von Auszubildenden ein Mindestmaß an Höflichkeit, das jene vielleicht als aufgesetzt empfinden...

QUAQUEBEKE: Höflichkeit ist ja nicht schlecht. Im Gegenteil, sie macht das Leben zumindest teilweise angenehmer. Und doch haben auch die Auszubildenden recht, denn respektvoller Umgang bedeutet mehr als Höflichkeit; Respekt heißt ja, den anderen zu beachten. Respekt sollte man nicht darauf reduzieren, jemandem die Tür aufzuhalten oder dem älteren Menschen im Bus seinen Platz anzubieten. Das ist eine sehr kritische Perspektive, die man hinterfragen sollte: Man wünscht sich sehr oberflächliche Umgangsformen, ignoriert aber das, was den Kern dieser Umgangsformen ausmacht, nämlich den Respekt vor dem anderen. Das sollte der Kern der Diskussion sein.

? Betreiben Sie dazu konkrete empirische Forschung? Wo genau liegen dort die Probleme des Umgangs mit Respekt und Anerkennung?

QUAQUEBEKE: Wir führen Querschnittsstudien durch, bei denen wir in Betriebe gehen und fragen, woran es im Miteinander hapert. Was wir dabei sehen, lässt sich wunderbar mit der Selbstbestimmungstheorie von Ryan und Deci in Übereinstimmung bringen. Im Prinzip hat jeder Mensch das Bedürfnis nach Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit. Wir können sehr gut zeigen, dass von diesen drei Bedürfnis-



Gelegenheiten für Missverständnisse: Was Respekt, Höflichkeit oder Wertschätzung konkret bedeuten, sehen Angehörige verschiedener Generationen oft recht unterschiedlich.

sen abhängt, ob ich mich respektiert fühle. Wir sehen, dass respektloses Verhalten diesen Bedürfnissen genau entgegengesetzt ist.

Loyalität, Motivation und Vertrauen

Wenn ich zum Beispiel als Vorgesetzter meinen Mitarbeitern nicht zugestehe, dass sie sich in bestimmte Prozesse voll einbringen können, fühlen sich Mitarbeiter häufig in ihrer Kompetenz zurückgesetzt. Wenn ich die Kompetenz meiner Mitarbeiter ignoriere und lieber sofort eine externe Beratung heranziehe, hat das den gleichen Effekt. Wenn Unternehmen auch noch die Verbundenheit durchbrechen,

sich also nicht mehr als eine Gemeinschaft verstehen, wenn ich nicht mehr sicher sein kann, dass mein Vorgesetzter mir mein Engagement mit Loyalität dankt und mir verbunden bleibt, dann sehen wir, dass darunter die Motivation leidet und dass Wechselbereitschaft und Fluktuation steigen.

? Was können Führungskräfte tun, um sich Respekt zu verschaffen?

QUAQUEBEKE: Das ist die Forderung nach Appraisal-Respekt. Führungskräfte fordern häufig diese Art des Respekts, da sie anderen sagen sollen, was sie zu machen haben – und das funktioniert schlecht, ohne von diesen respektiert zu werden. Diese Art des Respekts kann man sich jedoch nur verdienen. Eine Forderung nach Respekt läuft bei Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern genauso wie bei Eltern gegenüber ihren Kindern häufig ins Leere.

Machen kann man eine ganze Menge. Oberstes Gebot dabei ist, sich über die Erwartungen der Mitarbeiter im Klaren zu sein. Nur wenn man diese erfüllen kann, wird einem Respekt gezollt. Verhält man sich immer anders oder genau entgegengesetzt, wird es mit dem Respekt schwer werden. Solange man noch keine Resultate vorzeigen kann – und das ist bei den meisten Führungskräften der Fall –, sollte man also die Erwartungen anderer sehr ernst nehmen. Erst wenn man substantielle Erfolge vorzuweisen hat, kann man solche Erwartungen irritieren. Im Basketball nennt man das „Wer trifft, hat recht“. Ein Wurf, der normalerweise absolut dilettantisch aussieht, wird, nach dauerhaftem Erfolg, die Erwartungen an Standardwürfe und damit auch das Kriterium für respektierte Spieler verändern.

„Führung ein recht einsamer Job“

Was gerade bei jüngeren Führungskräften mitschwingt, ist der Wunsch nach horizontalem Respekt. Wenn man zum Beispiel unliebsame Entscheidungen trifft, kann es sein, dass einen die Gruppe nicht mehr so toll findet. Führung ist nun einmal per se ein recht einsamer Job. Hier wissen wir aus der Führungs- und Motivforschung, dass es gut wäre, nur solche Personen mit Führungsaufgaben zu betrauen, die ein recht niedriges Anschlussmotiv haben, gepaart mit einem hochgradig sozialisierten Machtmotiv.

? Einerseits wollen Führungskräfte geachtet werden, doch wenn sie hart durchgreifen müssen, erodiert fast zwangsläufig die Anerkennung. Gibt es einen Ausweg aus diesem Dilemma?

QUAQUEBEKE: Das Dilemma – wenn Sie es denn so nennen wollen – ist ein anderes: Führungspositionen werden häufig von oben besetzt, Gefolgschaft kommt aber von unten. Auch in den Führungstheorien wurde erst in den letzten Jahren berücksichtigt, dass wir Führung nicht immer nur aus der Sicht der Führungskräfte be-



Autorität und Respekt müssen sich Führungskräfte verdienen, immer wieder neu. Dabei sollt en sie stets den Wunsch ihrer Mitarbeiter nach Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit beachten.

trachten können, sondern bei den Geführten anfangen müssen, um zu verstehen, wie Führung funktioniert. Ein Dilemma stellt sich dann ein, wenn Führungskräfte aufgrund von Assessment-Centern ausgewählt werden, Mitarbeiter aber etwas ganz anderes von den Führungskräften erwarten als im AC an Auswahlkriterien zugrunde gelegt wurde.

? Wie könnte man dieses Dilemma auflösen?

QUAQUEBEKE: Warum hört man nicht stärker auf die Mitarbeiter? Beschäftigte verstehen ihr Geschäft in der Regel recht gut und wissen, von wem sie sich führen lassen wollen. Das bestätigen auch Leaderless-Group-Studien: In diesen Gruppen werden diejenigen zu Führern gewählt, von denen die Gruppe denkt, sie könnten die Gruppe am besten steuern. Es ist so viel Potenzial in jedem Unternehmen vorhanden, das nicht genutzt wird. Stattdessen wird top-down gesagt: Wir wissen, wer gut für euch ist! Dass es dann zu vielen Problemen kommt und bestimmte Managertypen nicht den Respekt bekommen, den sie gern hätten, finde ich nicht verwunderlich.

? Damit stellen Sie die Realität auf den Kopf..

QUAQUEBEKE: Autorität und Respekt muss man sich verdienen, und zwar immer wieder neu. Man kann sie auch verspielen, das ist nun einmal der Lauf der Dinge. Wenn jemand sagt, er stecke in einem Dilemma, weil er nicht respektiert wird, dann liegt das Problem vielleicht eher darin, dass er nicht für diese Führungsposition geeignet ist. Zugegeben, es wäre ein radikales Umdenken für Personalabteilungen, zu sagen: Wir hören bei der Rekrutierung und Beförderung von Führungskräften auf das Urteil unserer Mitarbeiter. Aber



dann würde sich die Frage, ob eine Führungskraft respektiert wird oder nicht, so nicht mehr stellen.

? Klingt interessant, aber idealistisch. Da Führungskräfte nun einmal auch unangenehme Entscheidungen treffen müssen, werden sie kaum bei allen Mitarbeitern Akzeptanz finden. Ich zweifle an der Realitätstauglichkeit Ihrer Anregung. Selbst in einigen Bereichen des öffentlichen Dienstes oder Einrichtungen der sozialen Arbeit, wo es üblich ist, dass sich neue Leitungskräfte auch ihren künftigen Mitarbeitern vorstellen, behalten sich übergeordnete Instanzen das letzte Wort vor und entscheiden bekanntlich auch oft gegen das Votum von Mitarbeitern.

Probezeit für Führungskräfte

QUAQUEBEKE: Idealistisch hat immer etwas von unrealistisch, und das würde ich in diesem Fall verneinen. Nehmen wir ein Beispiel: ein Motorradzubehörlieferant in Hamburg, traditionsreich und alteingesessen, erfolgreich am Markt verankert. Dort gibt es für neue Führungskräfte eine Schnupperwoche, andere würden dies Probezeit nennen. Danach fragt der Geschäftsführer das Team: „Ist das jemand, von dem ihr euch führen lassen würdet? Seht ihr bei dem, dass der aus diesem Laden was machen kann?“. Wenn das Team Ja sagt und der Kandidat auch noch der Geschäftsleitung gefällt, ist er eingestellt.

Das ist ein simpler Prozess, bei dem auf einfachem Niveau die Kompetenz der Mitarbeiter abgefragt wird. Wenn man so vorgeht, ist die Bereitschaft, gegebenenfalls auch unliebsame Entscheidungen mitzutragen, sehr hoch.

Das ist ein simpler Prozess, bei dem auf einfachem Niveau die Kompetenz der Mitarbeiter abgefragt wird. Wenn man so vorgeht, ist die Bereitschaft, gegebenenfalls auch unliebsame Entscheidungen mitzutragen, sehr hoch.

? Spätestens dann, wenn Stellen gestrichen werden müssen, gibt es keine einfachen Auswege mehr. Haben Führungskräfte auch dann noch Chancen, sich mit ihrem Handeln Respekt bei Mitarbeitern zu verschaffen?

QUAQUEBEKE: Ich möchte nicht dahingehend missverstanden werden, die totale Demokratisierung des Betriebes zu fordern. Aber es gibt Potenzial von unten, das eine Führungskraft abgreifen sollte, und auf die Logik von unten sollte man hören. Wir wissen aus Studien zur Managerial Cognition, dass Führungskräfte sich häufig in ganz bestimmte Logiken pressen lassen und darauf verzichten, diese zu hinterfragen. Diese Logiken heißen etwa, „In China wird billiger produziert“, „In den osteuropäischen Staaten gibt es billigere Arbeitskräfte“ und so weiter. Das wird dann als Argument herangezogen, um Mitarbeiter zu entlassen und Standorte zu verlagern, ohne zuvor Strategien anzuwenden, die man als ‚expanding the pie‘ bezeichnen könnte.

Wenn sich Manager zu oft auf simplifizierte Logiken stützen und zu selten nach Alternativen fragen, merkt das eine Belegschaft. Arbeitnehmer wissen, ob Führungskräfte wirklich ihr Hirn anstrengen und darüber nachdenken, wie das Unternehmen trotzdem bestehen kann, obwohl Arbeitskräfte in China vermeintlich billiger sind. Wenn eine Führungskraft derartige Logiken nicht hinterfragt,

fragen sich Mitarbeiter: Warum sollte ich diese Person als Führungskraft respektieren?

Aber reduzieren wir die Problematik doch einmal auf den Kern: Wir alle wollen gut und organisiert miteinander im Verbund überleben. Im besten Falle geht es nicht nur ums Überleben, sondern um eine bessere Zukunft. Und genau das soll Führung herstellen. Das ist im Kern der Grund dafür, warum wir uns Führungskräften beugen: Wir geben Kontrolle ab in der Hoffnung, dass es für uns besser wird. Somit ist es sehr legitim, jemanden nicht zu respektieren, wenn er genau das gefährdet. Respekt bezieht sich auf diese menschliche Logik.

? Herr Dr. van Quaquebeke, vielen Dank für das anregende Gespräch!

Das Gespräch führte Thomas Hartge.

- * Die RespectResearchGroup ist eine interdisziplinäre Forschungseinheit an der Universität Hamburg und der Rotterdam School of Management. Eine zentrale Frage der Gruppe lautet, wann Individuen aus freiem Antrieb bereit sind, mit anderen gemeinsam an etwas Größerem zu arbeiten, sodass Reibungsverluste gering bleiben und sich das Miteinander für alle Beteiligten so befriedigend wie möglich gestaltet. Ein Leitsatz der Gruppe lautet, dass die zunehmende Individualisierung und damit die Vielfalt in der Gesellschaft große Chancen birgt, insbesondere die Chance, als Gruppe anpassungsfähig zu sein und gemeinsam Herausforderungen zu bewältigen.

Summary

More Respect, Please?

Complaints about lack of respect between generations are frequent. In the world of work, cultural worlds often run into each other. Older trainers complain about lack of respect by trainees; leadership personnel reacts sensitively if employees question their position power. But can one conclude that we treat each other less respectfully? Respect researcher Niels van Quaquebeke sees a confusion of terminology: Respect is often equaled to obedience to authority and formal politeness. Two aspects of respect need to be considered: on the one hand, a horizontal respect, according to Kant the basic respect for the other human being; on the other hand, a vertical respect (appraisal respect), which everybody has to earn. This second variant of respect may refer to special performances and abilities of a person. The conversation with the respect researcher Quaquebeke explores the implications of a differentiated understanding of respect, in particular in leadership relations. In addition he addresses how supervisors can gain the respect of their employees.