



Es gibt zu wenig junge Forscher in Deutschland? Nur Wissenschaftler aus dem angelsächsischen Raum können kommunizieren? Vorurteile erleichtern das Leben, sie müssen deswegen nicht zutreffen. Die RespectResearchGroup an der Universität Hamburg ist jung, expansiv, produktiv, kommunikationsfreudig und neuerdings im „Land der Ideen“ angekommen. Aber was soll das sein, RespectResearch?

Respekt? Respekt!

> Die Erforschung von Respekt findet im Bunker statt. Zumindest hat sich die RespectResearchGroup in einem Gebäude der Universität Hamburg eingerichtet, das nicht nur wie ein Bunker aussieht: Trotz gelber Fensterrahmen und grüner Geländer signalisieren schmale Fensterbänder zwischen braunen Kunststeinplatten und geduckte Linien: Der „WiWi-Bunker“ am Von-Melle-Park 5 ist ein Zivilschutzgebäude.

Niels van Quaquebeke und Tilman Eckloff sind froh, dass die Respektforschung seit 2003 am wissenschaftlichen Innenleben des Bunkers beteiligt ist. Das von den beiden Doktoranden geleitete Nachwuchsforscherteam kann die Infrastruktur nutzen, hat zwei Büroräume ergattert und kann seine Arbeit, die ohne Labors, größere technische Anlagen (abgesehen vom eigenen PC-Netz) oder einen festen institutionellen Rahmen auskommt, hier verankern. Das Team besteht aus jungen Wissenschaftlern verschiedener Fachrichtungen, die sich im Rahmen von Diplom-, Master- oder Doktorarbeiten mit Respekt beschäftigen. In der Anfangsphase ging es der Gruppe vor allem darum, das Phänomen im wissenschaftlichen Rahmen zu etablieren – warum ausgerechnet Respekt?

„Das Faszinierende daran ist, dass sich jeder unter Respekt etwas vorstellen kann, auch wenn nicht jeder dasselbe darunter versteht“, beschreibt Eckloff einen Teil der Motivation. Das ist für den weiteren Weg der RespectResearchGroup von einiger Bedeutung, denn das Arbeitsfeld ist groß. „Wissenschaftlich gesprochen wollen wir zeigen, dass Respekt ein wichtiger Faktor in der Organisation komplexer Systeme ist und wie dieser Faktor wirkt“, skizziert van Quaquebeke das Ziel.

Wird „komplexes System“ durch „Unternehmen“ ersetzt, ist man schon nah am Thema. Es geht um zwei Grundfragen. Erstens: Wie wird ein System vertikal gesteuert, d. h., wann wird Führung in einem Unternehmen respektiert? Zweitens: Wie organisiert sich ein System horizontal, also wie sieht ein respektvolles Miteinander auf und zwischen den Unternehmensebenen aus?

Was macht man mit den Antworten? Die Respektforscher gehen davon aus, dass Arbeits-, aber auch andere gesellschaftliche Strukturen „nicht unbedingt optimal organisiert sind“. Formale Führungsstrukturen können eine Leistungs- und Entwicklungsbremse sein: Oft verhindern sie, dass Führungskräfte für das Unternehmen notwendige Veränderungen einleiten können. So entsteht auf allen Seiten Frustration.

Um „Kuschelnummern“ geht es nicht dabei. Van Quaquebeke: „Wir sagen den Leuten nicht, dass sie nett zuein-

ander sein sollen. Unsere Mission besteht im Nachweis, dass Respekt ein wichtiger Faktor in der inneren Logik eines Unternehmens sein und auch in die ökonomische Logik des Unternehmens passen kann – mit berechenbarem Nutzen.“ Hier hat jemand den Vorwurf der Praxis verinnerlicht, dass Wissenschaft nicht weltfremd sein, sondern Realitätsbezug haben sollte.

Gerade deswegen legt das Team großen Wert auf die Feststellung, dass Respekt in der Sozialforschung mittlerweile ein „gut beforschtes“ Phänomen ist, dessen grundsätzliche Wirkungszusammenhänge beschrieben und nachgewiesen sind. Und darauf, dass die Methoden der Forschungsgruppe auf dem „Goldstandard“ des Wissenschaftszweigs wie dem GLOBE-Projekt beruhen, das seit 1993 die Führungs- und Organisationspraxis untersucht – mit über 150 Wissenschaftlern in 60 Ländern. Eckloff: „Es gibt Kulturcluster – z. B. einen angelsächsischen und einen asiatischen, aber auch einen germanischen.“ Unter „germanisch“ sind Deutschland, Österreich, die Schweiz und die Niederlande zusammengefasst. „Wir gucken hierzulande auf Fachkompetenz und machen gern den Ingenieur zum Chef. Angelsachsen legen viel mehr Wert auf Charisma und Teamorientierung, in Asien kommt es

welche Variablen im Spiel sind und dazu bei Unternehmen Daten erheben.“

Bisher hat die RespectResearchGroup rund 130.000€ gesammelt, um Forschung zu finanzieren, vor allem bei Institutionen wie der Deutschen StiftungsTrust. Teilweise beruhen Projekte auf Eigenleistung, „wenn jemand Lust und Engagement hat, seine Diplomarbeit über Respekt zu schreiben und deswegen bei uns mitmacht“. Einige Unternehmen fördern die Hamburger Respektforschung mit „Naturalien“ – etwa Software für den Netzwerkserver oder Aufbau und Pflege der Website. Engpass bleibt das Geld, beschreibt van Quaquebeke die Situation: „Ein Doktorand braucht drei Jahre lang 1.000 € pro Monat. Damit kann man überleben und seine Forschung machen.“ Dass darin auch eine Motivation für Praxisnähe liegt, ist kein Geheimnis. „Natürlich achten wir darauf, ob man mit Firmen oder anderen Organisationen kooperieren kann.“

Externe Finanzierung gibt der Gruppe den langem Atem, ihre Qualitätsstandards zu halten, denn Ergebnisse aus dem ersten Test einer Hypothese werden nicht einfach akzeptiert. Vorher müssen sie beim zweiten Versuch in einem anderen Zusammenhang wiederholbar sein. Eckloff: „Wenn wir Ergebnisse replizieren können,

„Die NASA sucht ihre Missionskommandeure nach informellem Ansehen aus, nicht nach dem formellen Rang.“

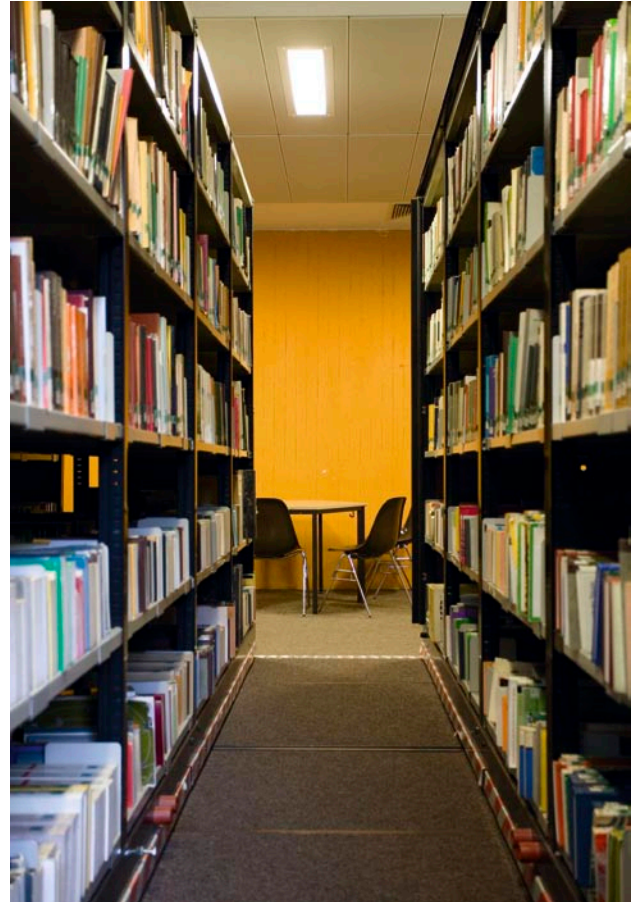
darauf an, das Gesicht zu wahren.“ Van Quaquebeke hat aus dem GLOBE-Projekt 31 Attribute der idealtypischen Führungskraft herausgefiltert, die für deutsche Verhältnisse aussagekräftig sind, und den Zusammenhang mit Respekt überprüft. Resultat: Der ideale Manager verbreitet keine Angst und verlässt sich nicht auf die Hackordnung, sondern wird respektiert. Keine große Überraschung, aber eine abgesicherte, breite Basis für weitere Forschung.

Ein Politologe ging der Frage nach, ob Respekt außerhalb von Gesetzen als formalisiertem und strafbewehrtem Regelsystem der Gesellschaft eine Rolle spielt – zumindest eine ungewöhnliche Fragestellung für die Politikwissenschaft. Ein anderer untersuchte, ob die Systemtheorie – Van Quaquebeke: „eigentlich eine wertfreie Theorie“ – Hinweise auf ethisches Handeln gibt.

Was fehlt, ist die Analyse konkreter Unternehmensdaten in Deutschland: Darum sollen die bisherigen Erkenntnisse in Kooperation mit der Praxis überprüft und anwendbar gemacht werden. Eckloff: „Wir wollen zeigen, dass Respekt direkt mit Produktivität zusammenhängt,

ist der Effekt wahrscheinlich robust. Wenn nicht, liegen vielleicht zwei unterschiedliche Effekte vor, die wir separat prüfen – jeden wieder anhand von mindestens zwei Testfällen, die zu übereinstimmenden Ergebnissen führen müssen.“ Im Gegensatz zur landläufigen Meinung, Sozialwissenschaftler würden nicht rechnen, hängt hier viel von mathematischen und statistischen Methoden ab. „Wir schreiben doch keine Glaubensaufsätze – nur was abgesichert ist, geht nach draußen.“

Der ideale Kooperationspartner wäre ein Unternehmen. Vor allem, wenn dessen Management wirklich an der Wirkung von Respekt in der Organisation interessiert ist und sich mit den Ergebnissen auseinandersetzen will. Was es davon hat? Van Quaquebeke: „Projekte beginnen mit einer klaren Zielbeschreibung. In diesem Rahmen werden Fragen formuliert, Daten gesammelt und analysiert. Daraus entsteht als erstes Ergebnis die Beschreibung des Status quo, also eine klare Diagnostik.“ Zieht das Unternehmen mit, können sich Maßnahmen zur Veränderung des Status anschließen, z. B. in Form von Training für



„Wir forschen aus Passion als interdisziplinäre Nachwuchsforschergruppe. Wahrscheinlich egalitärer und unabhängiger als andere, denn wir kooperieren je nach Fragestellung national oder international, sind aber wenig in die klassischen – und oft hinderlichen – Weisungsstrukturen einer Universität eingebunden.“ Sagen **Tilman Eckloff** und **Niels van Quaquebeke**, die offiziell die Gruppe leiten. Insgesamt besteht das Team aus zwölf Mitgliedern, die in Hamburg arbeiten. Aus anderen Städten haben sich zwei weitere angeschlossen und es gibt bereits fünf Alumni. Ganz ohne institutionellen Rückhalt geht es nicht: Erich H. Witte, Leiter der Sozialpsychologie an der Universität Hamburg, „hat uns protegirt“ – die RespectResearchGroup kann die Infrastruktur des Instituts nutzen. „Jetzt zeigen wir, dass wir es auch wert waren, denn die ersten einschlägigen Publikationen stehen bevor.“

bestimmte Mitarbeiter oder -gruppen. Dann käme eine Bewertung dieser Maßnahme im Verhältnis zum vereinbarten Ziel, dann vielleicht weitere Veränderungsprojekte. Eckloff: „Das hängt auch mit den Ressourcen des Klienten zusammen. Im besten Fall sollte sich ein Klient nach dem Projekt selbst versorgen können.“

Es muss nicht immer ein Unternehmen sein, auch Schulklassen sind geeignet, die Wirkung von Respekt zu testen und der Praxis die Ergebnisse zu erschließen. Das Forscherteam hat ein Projekt aufgelegt, das bundesweit in Schulen abfragt, wie sich Lehrer bei Schülern Respekt erwerben, ihn behalten oder wieder verlieren. Damit soll jungen Lehrern geholfen werden, Fallgruben in ihrem neuen Beruf zu umgehen. Schüler könnten besser lernen, wenn sie respektiert werden. Zusätzlich wirft das Projekt ein Praxishandbuch für Lehrer ab: „Letztlich geht's hier um Effizienz. Alles, was den Prozess der Wissensvermittlung runder laufen lässt, ist doch Gold wert.“ Vielleicht schon bald: Die erste Phase des Projekts soll im Sommer abgeschlossen sein. Wer sich die Respektforschung vorher ansehen möchte, hat am 20. April Gelegenheit dazu: Dann ist der Uni-Luftschutzbunker „Ort des Tages“ in der Deutschland-Kampagne „Land der Ideen“. ■