

Respektvolle Führung:

Warum es sich lohnt. Woran man es erkennt. Wie man es lernen kann.

- Niels van Quaquebeke
- Kongress für Wirtschaftspsychologie
- Hamburg
- 18.05.2004

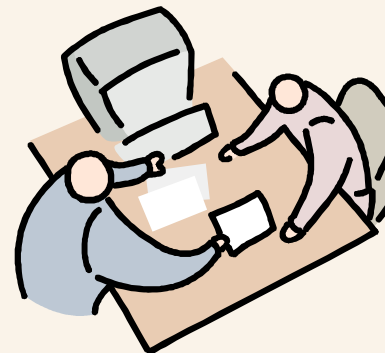
ein Gedankenspiel – respektloser Vorgesetzter

Eine Situation, in der Ihr Chef Sie wahrlich respektlos behandelt hat – entweder Sie als Person oder Ihre mühsam erbrachten Leistungen

Versuchen Sie sich einzufühlen, wie es sich angefühlt hat, was für Gedanken Sie in der Situation hatten und wie Ihre darauf folgenden Tage bestimmt waren...

Was für einen Einfluss hat das Erlebte auf:

- Ihre Stimmung
- Ihr Engagement
- Ihre Wahrnehmung vom Chef



ein Gedankenspiel – respektvoller Vorgesetzter

Eine Situation, in der Ihr Chef Sie wirklich respektvoll behandelt hat.

Versuchen Sie sich auch hier in das damalige Gefühl hinein zu versetzen.

Was für einen Einfluss hatte die Behandlung auf:

- Ihre Stimmung
- Ihr Engagement
- Ihre Wahrnehmung vom Chef



ein aktuelles Thema

In Zeiten von Globalisierung, flacheren Hierarchien Verblässen von Normen und zunehmender Individualisierungstendenzen gilt es die Mechanismen des **menschlichen Miteinanders** im betrieblichen Kontext neu zu eruieren.

➔ Gründung einer Forschungs-Initiative an der Universität Hamburg zur interdisziplinären Bearbeitung übergreifender Fragestellungen in dem Gebiet.

RespectResearchGroup

www.respectresearchgroup.org

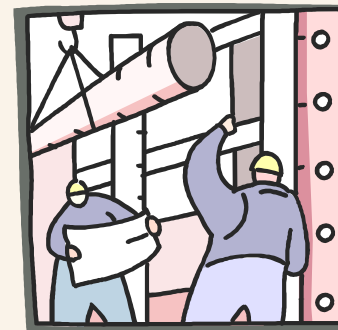


ein weites Thema

Die Konsequenzen von „Respekt“ in Wahrnehmung und Verhalten in der Führungssituation einer Organisation machen eine Betrachtung des Themas notwendig. Sowohl aus der Vorgesetzten- als auch aus der Mitarbeiterperspektive.

Beispiele:

- Respektvolle Führung
- Respektierte Vorgesetzte
- Respekt als leitende Kultur
- ...



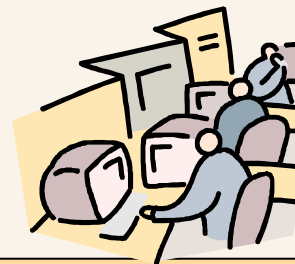
ein spannendes Thema

Wir orientieren uns an

- Der Wahrnehmung des Betrachtetes
- Dem Wertesystem des Betrachtetes
- Dem Normsystem des Umfeldes

Wir brauchen die alltägliche Praxis um

- Inspirationen und weiterführende Einblicke zu bekommen
- Ergebnisse auf Alltagstauglichkeit überprüfen zu können
- Forschungssensenzen und Mehrwerte umzusetzen



meine Einladung zur Respekt-Forschung

Können Sie die Forschung durch Praxiseinblicke oder mögliche Kooperationen unterstützen?

- E-Mail Liste zum Eintragen geht rum

Auf unsere Website unter dem Punkt „**Community**“

- Newsletter
 - für aktuelle Neuigkeiten und Ergebnisse
- Mail-Diskussionsliste GRIL (German Respect Internet List)
 - für den wissenschaftlichen Austausch auf allen Ebenen



heutiges Vorgehen

1. Pay-Off respektvoller Führung
2. Merkmale respektvoller Führung
3. Möglichkeiten der Etablierung respektvoller Führung



ein entscheidender Wert bei der Arbeit

In einer Studie (Mason, 1994) wurde verschiedenen Gruppen befragt, welche Werte bei einer Arbeit eine entscheidende Rolle für sie spielen.

- Respektvolle Behandlung rangiert im Wertesystem weiblicher Angestellter auf Platz 1
- Bei männlichen Angestellten liegt respektvolle Behandlung zwischen den Rangplätzen 5 und 7

Great Place to Work®-Studie (aus und mit Capital, 04.02.04)

Relevante Faktoren der Analyse

- Vertrauen
- Glaubwürdigkeit
- Respekt
- Fairness
- Stolz
- Team-Orientierung

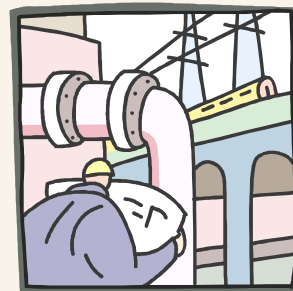


Einfluss auf Group Engagement I

- Respekt verstärkt **Cooperative Group Behaviour** auf allen Ebenen.
Insbesondere im Rahmen der freiwilligen / nicht vorausgesetzten Arbeitsleistungen

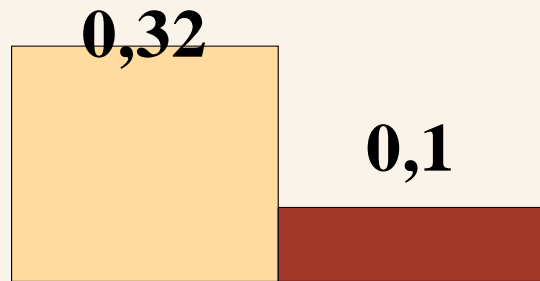
	Mandatory	Discretionary
Promoting the group's goals	In-Role	Extra-Role
Limiting behaviors that harm the group	Compliance	Deference

- Respekt wirkt auch positiv auf das **Psychological Engagement**



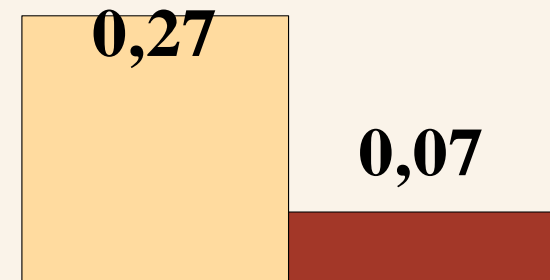
Einfluss auf Group Engagement II

Mandatory behavior



□ respect for work ■ total job rewards

Discretionary behavior

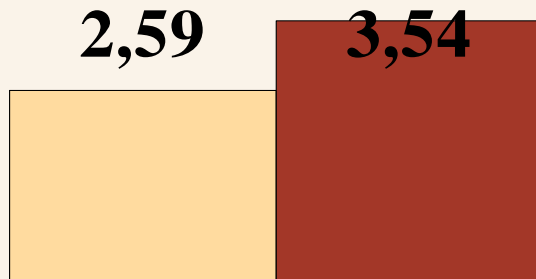


□ respect for work ■ total job rewards

Aus Tyler & Blader, 2000

Einfluss auf Group Engagement III

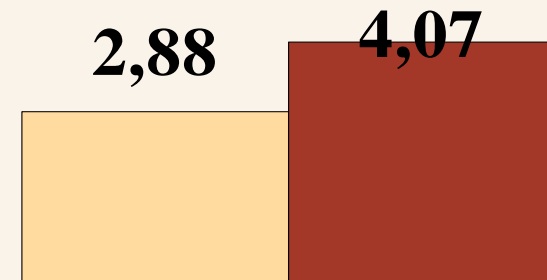
Collective identification



□ disrespectful treatment

■ respectful treatment

Willingness to engage in group-serving behavior



□ disrespectful treatment

■ respectful treatment

Aus Simon & Stürmer, 2003

Respekt als Anerkennung von In-Group Status

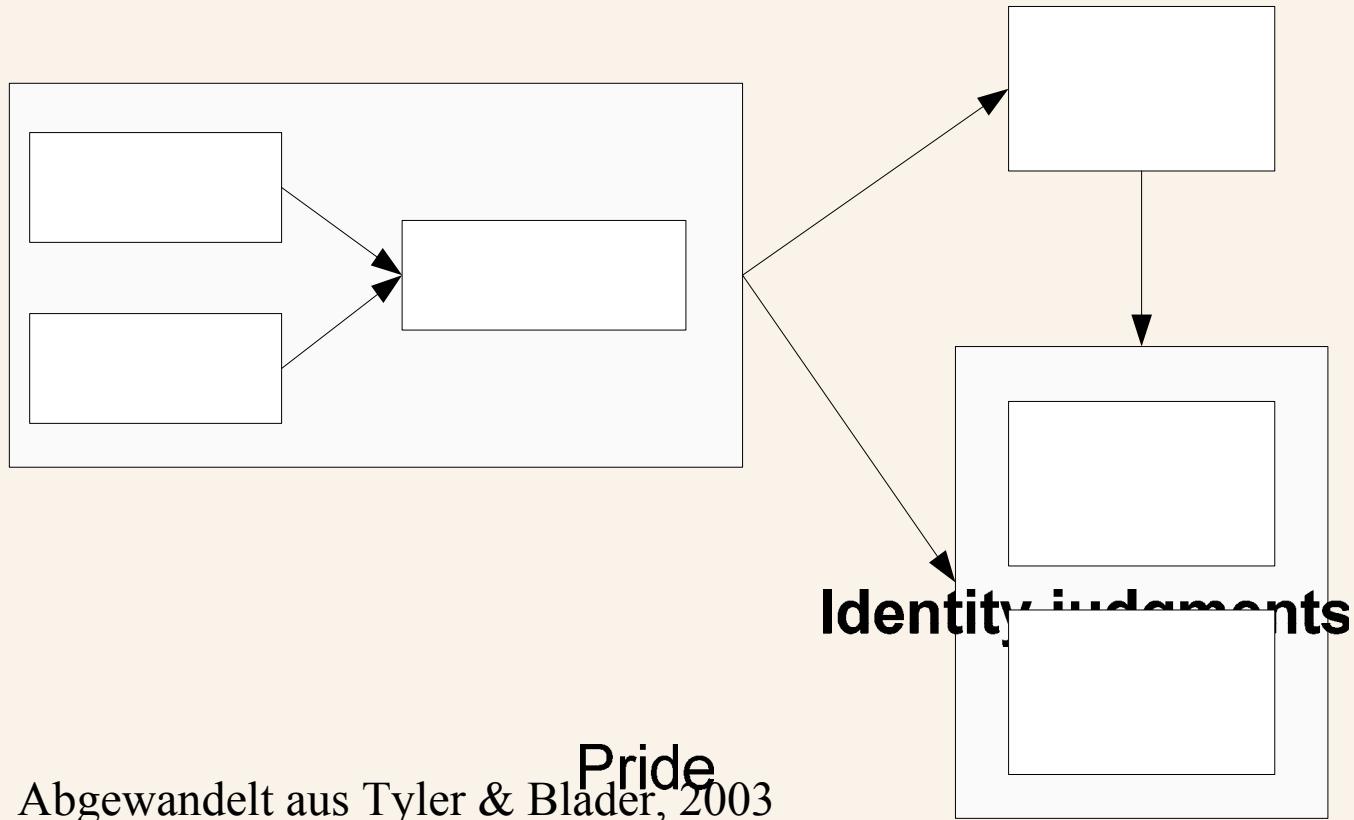
„Respect reflects their [persons] evaluation of their status within the group [...] It focusses on what people get in form of acknowledgement and recognition of their identities.“ S. 354 (Tyler & Blader, 2003)

„People’s cooperative behavior is a response to status information from groups. If people receive favorable status information, they engage in cooperative behavior on behalf of their group, while unfavorable status information leads to a decrease of willingness to cooperate.“ S. 148 (Tyler & Blader, 2000)

„People will psychologically engage more in groups that help fuel a positive self-concept“ S. 185 (Tyler & Blader, 2000)

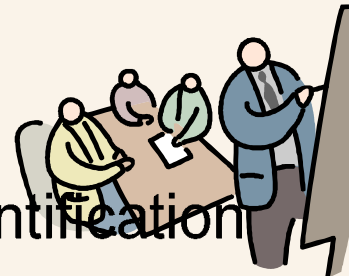


Modellierung des Engagement-Prozesses



Pride

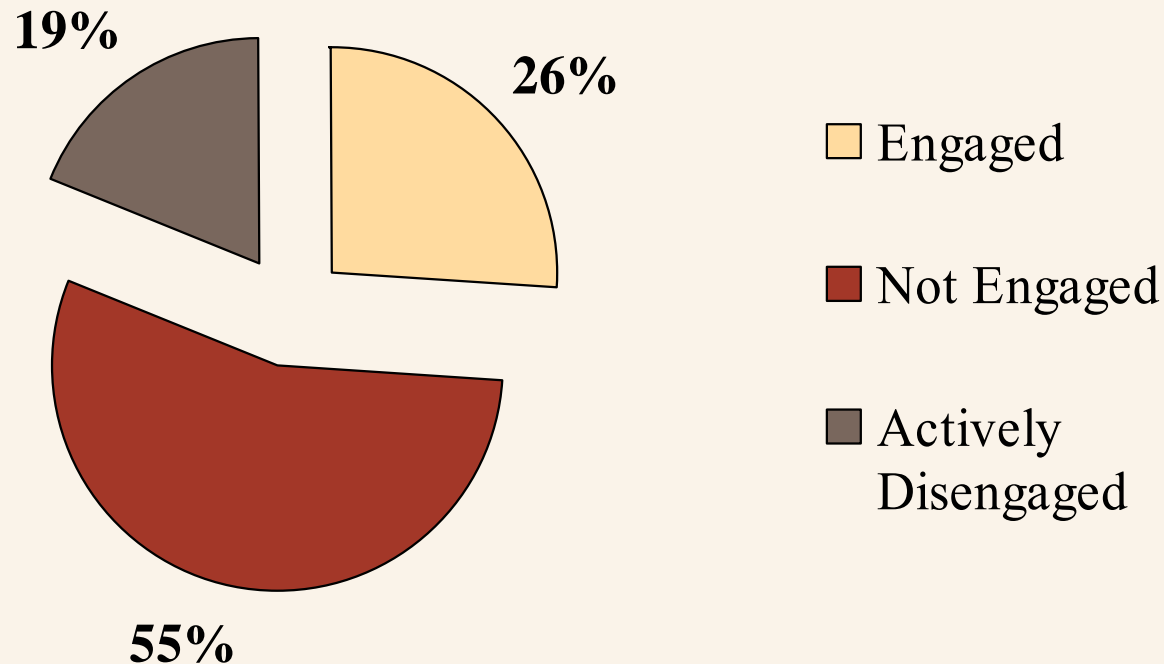
Abgewandelt aus Tyler & Blader, 2003



Identification

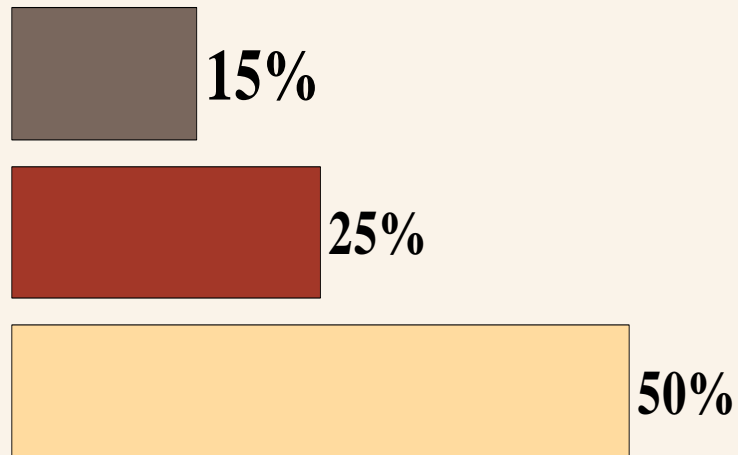
Konsequenzen von Group Engagement

Studie des Gallup Management Journals (2000) -
Repräsentative Umfrage unter Angestellten in den USA

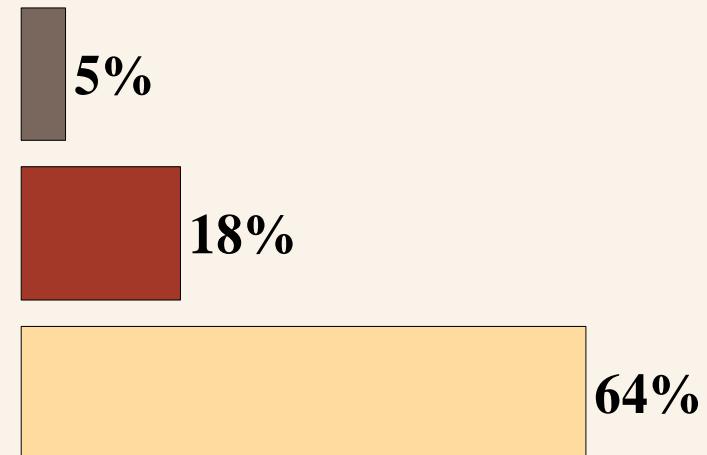


Zufriedenheit

Im Leben allgemein



In der Firma



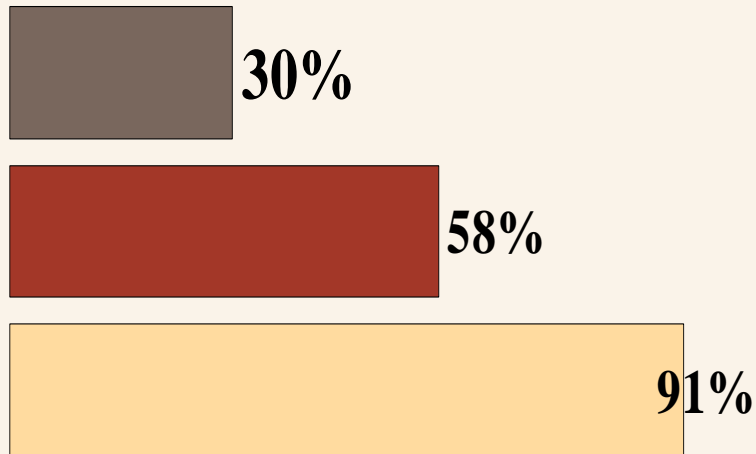
■ Actively Disengaged

■ Not Engaged

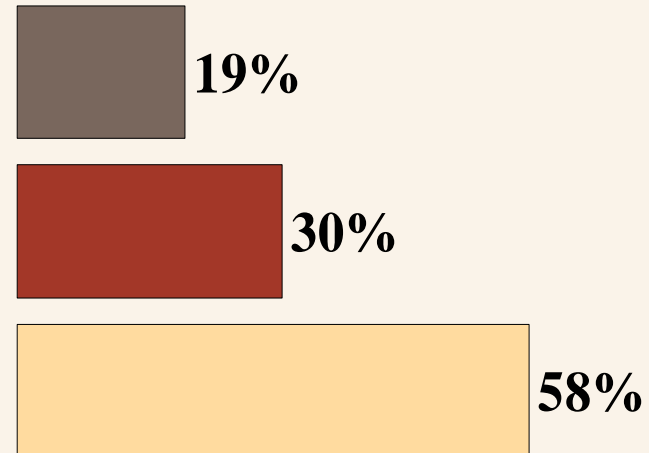
■ Engaged

Karriereaussichten

Wollen noch in einem Jahr bei der Firma sein



Wollen ihre Karriere in dieser Firma verfolgen



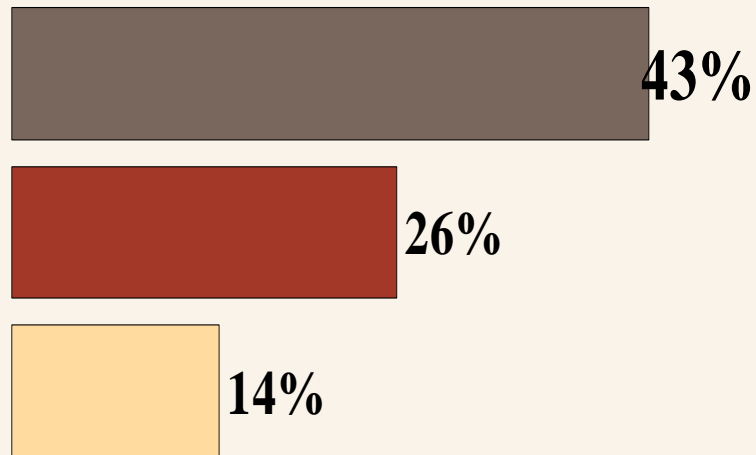
■ Actively Disengaged

■ Not Engaged

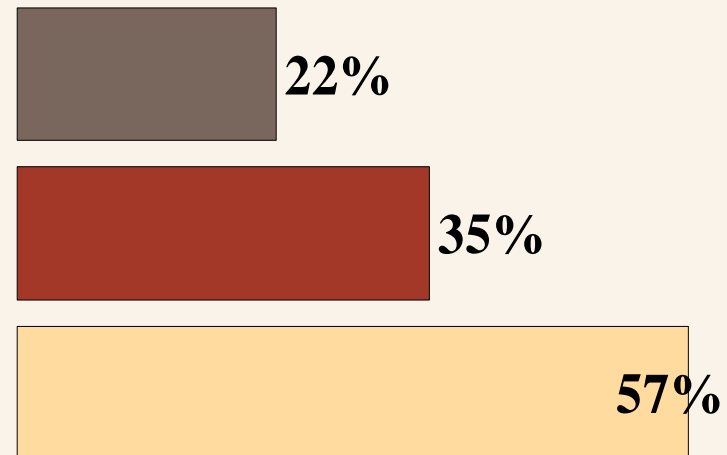
■ Engaged

Stress und Sicherheit

Werden im Privatleben vom
Arbeits-Stress negativ beeinflusst



Fühlen sich im Job sicher (wohl)



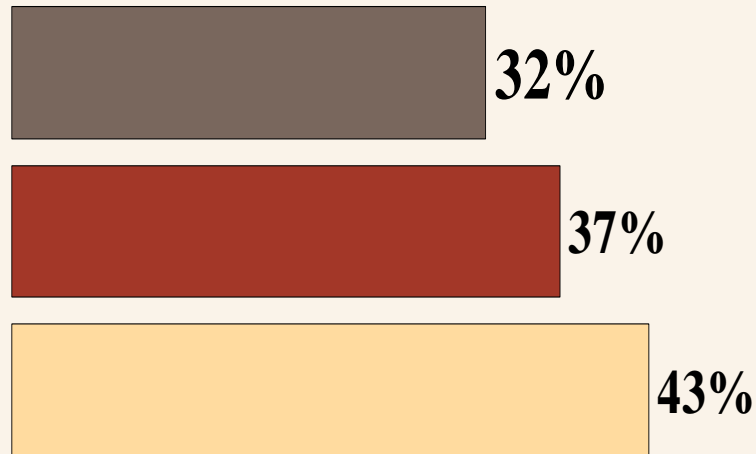
■ Actively Disengaged

■ Not Engaged

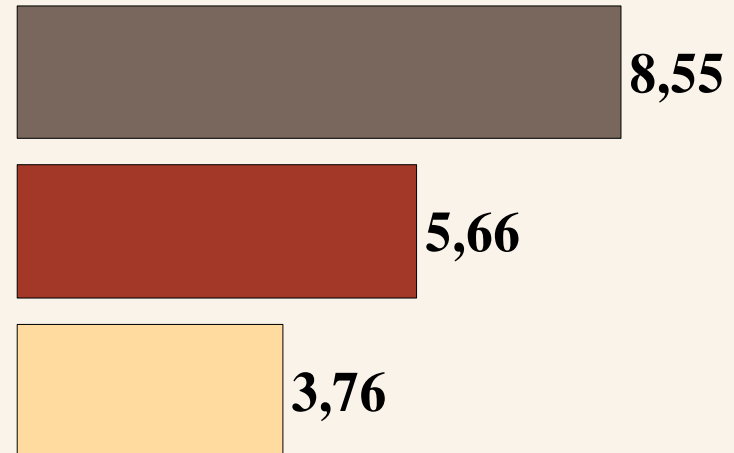
■ Engaged

Fehlzeiten

Haben keinen Tag gefehlt



Fehlten im letzten Jahr im
Durchschnitt __ Tage



■ Actively Disengaged

■ Not Engaged

■ Engaged

heutiges Vorgehen

1. Pay-Off respektvoller Führung
2. Merkmale respektvoller Führung
3. Möglichkeiten der Etablierung respektvoller Führung



Was ist respektvolles Verhalten?

Was haben Sie sich vorgestellt? Welches Verhalten Ihres Vorgesetzten hatten Sie vor den Augen?



Sammlung aus dem Plenum I: respektvolles Verhalten?

Respect for Work:

- Angepasste Sprachwahl
- Führungskraft echt & authentisch
- Feedback von Mitarbeitern einfordern
- Konstruktive Rückmeldung
- Freiräume haben
- Zeit
- Eigene Ideen
- Ressourcen bekommen
- Erfolge (zu-) erkennen
- Stärken werden erkannt
- Prozesse verstehen (wollen)
- Schulter klopfen
- Fehlertoleranz
- Ursachenforschung statt persönlicher Anklage
- Konsequenz
- Zutrauen in den Mitarbeiter
- Signale der Würdigung
- Konzepte durchlesen und verstehen wollen
- Fehler machen dürfen



Sammlung aus dem Plenum II: respektvolles Verhalten?

Respect for Person:

- Umgangston
- Höflichkeit
- Explizit begrüßen, mit Namen aussprechen
- Blickkontakt und Nicken
- Keine Statusunterschiede
- Als Mensch in seiner Individualität gesehen werden
- Interesse am Menschen
- Aktives Interesse an Emotionen und Motiven
- Perspektivewechsel
- Zuhören
- Prozesse verstehen
- Konfliktbereitschaft
- die gleiche Sprache sprechen
- Konfliktbereitschaft



Sammlung aus dem Plenum III: respektvolles Verhalten?

Übergeordnet:

- Was du nicht willst füg' auch nicht anderen zu
- Die Freiheit heißt auch immer die Freiheit der anderen denken



Operationalisierungsansätze aus der Forschung

Respect for work

- Arbeit respektieren
- Ideen aufnehmen
- Wertschätzung für Arbeit
- Meinungen anhören
- Lob für Arbeit

Respect for people

- Guten Eindruck ausdrücken
- Lebensstil respektieren
- Mögen
- Freundschaft
- Sich sorgen
- Entwicklung fördern

„Hygiene-Faktoren“

- Erwartungen kommunizieren
- Ausstattung



heutiges Vorgehen

1. Pay-Off respektvoller Führung
2. Merkmale respektvoller Führung
3. Möglichkeiten der Etablierung respektvoller Führung



Was kann man zur Etablierung respektvollen Führungsverhaltens tun?

Beim Vorgesetzten

- Respektvolle Rhetorik trainieren
- Aufmerksam die Arbeit der Mitarbeiter verfolgen
- Würdigung klar kommunizieren
- Genug Zeit für Besprechungen anberaumen

Beim Mitarbeiter

- Präzise und klar Ergebnisse kommunizieren
- Verdeutlichung persönlich wichtiger Domänen
- Genug Zeit für Besprechungen fordern

In der Struktur

- Zielgespräche einführen
- Transparentere Kommunikation



Literatur zum Thema

- What Your Disaffected Workers Cost. (2001). *The Gallup Management Journal* Retrieved 15 May, 2004, from <http://gmj.gallup.com/content/default.asp?ci=439>
- Adams, S. (1996). *Dogbert's top secret management handbook* (1st ed.). New York: HarperBusiness.
- Mason, E. S. (1994). Work values: A gender comparison and implications for practice. *Psychological Reports*, 74(2), 415-418.
- Miller, D. T. (2001). Disrespect and the Experience of Injustice. *Annual Review of Psychology*, 52, 527-552.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology press.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality & Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
- Simon, B., & Stuermer, S. (2003). Respect for group members: Intragroup determinants of collective identification and group-serving behavior. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 29(2), 183-193.

Links zum Thema

- www.respectresearchgroup.org
- http://gmj.gallup.com/management_articles/employee_engagement/

Danke für Ihre
Aufmerksamkeit