

SONDERDRUCK



Thema: „Führung“

Respektvolle Führung heißt, Zeit für Mitarbeiter haben (Teil 1)

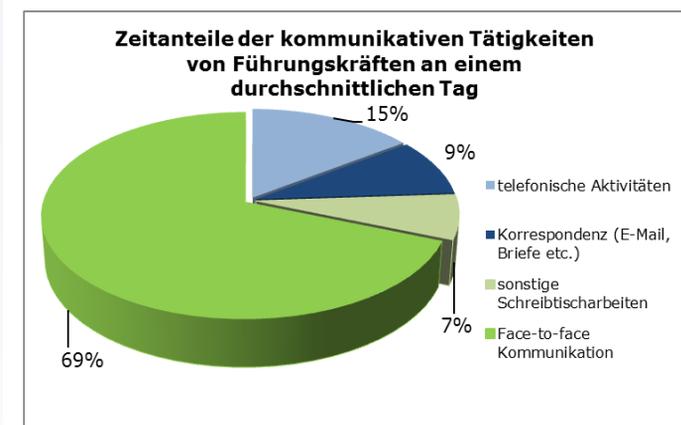
Respektvolle Führung heißt, Zeit für Mitarbeiter haben

Respekt ist ein Wert, der in das besondere Interesse der Öffentlichkeit gerückt ist; prominentestes Beispiel ist sicherlich die vom europäischen Fußballverband UEFA gestartete Initiative für Respekt im Fußball. Doch was heißt „Respektvolle Führung“? Dem gehen wir in diesem, ersten Teil unserer Veröffentlichung nach; im zweiten Teil berichten wir über die Ergebnisse einer von uns diesbezüglich durchgeführten und großangelegten Untersuchung.

Kommunikation – der „Grundbaustein“ für Führung

Führung ist immer ein sozialer Prozess und wird vermittelt über Kommunikation. Kommunikation ist somit eine wichtige Grundlage dafür, dass Führung überhaupt stattfinden kann. Untersuchungen zufolge verbringen Führungskräfte 80-90% ihrer Arbeitszeit mit kommunikativen Tätigkeiten (Telefonate, Besprechungen, Workshops, E-Mail, Briefe, Interaktion mit Kunden, Lieferanten, Kollegen, eigenen Vorgesetzten, Mitarbeitern), wobei davon wiederum zwischen 50-70% auf die Face-to-face-Kommunikation entfallen [1].

Abbildung 1



Kommunikation im Unternehmen war zwar bereits auch vor 50 oder 100 Jahren wichtig, allerdings hat sich die Vielfalt der Kommunikationsmöglichkeiten und die Geschwindigkeit kommunikativer Prozesse enorm verändert. Das Leben in unserer heutigen Kommunikations- und Wissensgesellschaft erfordert in weitaus höherem Maße als früher die Fähigkeit zur sach- und zielgruppenangemessenen Kommunikation. Kommunikationsfähigkeit ist in den Mittelpunkt der Schlüsselqualifikationen gerückt – es gibt kaum eine Stellenanzeige, in der nicht auf „kommunikative Kompetenz“ (oder ähnlich lautend) als wichtige Anforderung hingewiesen wird.

Die zentrale Bedeutung von Kommunikation hat sich zudem in zahlreichen Leitbildern und Vision-Statements großer Unternehmen Bann gebrochen:

Hier, stellvertretend, zwei Beispiele großer deutscher DAX Unternehmen:

„Auf Vertrauen und Feedback bauen – Unser Erfolg basiert auf gegenseitigem Vertrauen, Fairness, Integrität und einer klaren, offenen Kommunikation. Wir ermutigen unsere Mitarbeiter [...] und sorgen für motivierendes und konstruktives Feedback“

(Versicherungs-Konzern)

„Wir verfolgen eine aktive und offene Informationspolitik. Wir leben eine Kultur des Vertrauens, der gegenseitigen Achtung und der Offenheit – innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Wir kommunizieren aktiv und offen [...]“

(Chemie-Unternehmen)

Zeit ist knapp...

Führungsaufgaben gehen also mit einem hohen Kommunikationsaufwand für die Führungskräfte einher. Unabhängig vom soeben dargestellten Zeitprofil für kommunikative Aktivitäten zeichnet sich der Arbeitsalltag von Führungskräften durch stark fragmentierte, immer wieder „von außen“ unterbrochene und sehr kurze Arbeitssequenzen aus. Diesbezügliche Untersuchungen seit den letzten 50 Jahren zeigen, dass Führungskräfte an einem Arbeitstag durchschnittlich 94 Arbeits- bzw. Kommunikationsaktivitäten bewältigen; dabei ist die Dauer einer zusammenhängend ausgeführten Tätigkeit mittlerweile von 9 auf 6 Minuten geschrumpft! [2]

Aufgrund von Globalisierung, Deregulierung und den Veränderungen der Markt- und Wettbewerbssituation sowie den rasanten Veränderungen in den neuen Informationstechnologien ergibt sich die Notwendigkeit eines immer schnelleren Agierens, Reagierens und der Veränderung, um nicht den Anschluss zu verlieren. Führungskräfte erleben diesen Zeitdruck in ihrer Arbeitssituation: die zur Verfügung stehende Zeit für die einzelne Aufgabe wird permanent geringer, die Dringlichkeit hingegen höher [3]. Diese Zeitknappheit schlägt sich auch in der Kommunikationsintensität nieder.

Respektvolle Führung heißt, Zeit für Mitarbeiter haben

Was bedeutet „Respektvolle Führung“?

Otis Redding, der als einer der einflussreichsten Soul-Sänger der 60er Jahre gilt, veröffentlichte 1965 einen Song mit dem Titel „Respect“, der von dem Respekt und der Anerkennung handelt, den der Sänger von seiner Frau erwartet, wenn er von der Arbeit nach Hause kommt. Jeder möchte von anderen respektiert werden, nicht nur im Privatleben, sondern auch im Arbeitsalltag. Respekt ist ein Wert, der in das besondere Interesse der Öffentlichkeit gerückt ist; prominentestes Beispiel ist sicherlich die vom europäischen Fußballverband UEFA gestartete Initiative für Respekt im Fußball. Die internationale „Werteforschung“ berichtet, dass „Respekt“ im Werteranking mittlerweile einen der wichtigsten Arbeitswerte der Mitarbeiter darstellt und dass es diesbezüglich anscheinend eine ausgeprägte Diskrepanz in der Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gibt [4].

Doch was bedeutet respektvolle Führung jenseits philosophischer Betrachtungen nun konkret? Die Forschung liefert für Praktiker im Unternehmen derzeit kaum Anhaltspunkte, welche konkreten Verhaltensweisen oder Attribute von Führungskräften dazu führen, dass Mitarbeiter sich respektvoll behandelt fühlen.

Wir knüpfen an die Ausführungen zum Thema Kommunikation weiter oben an. Kommunikation ist eine notwendige Voraussetzung für effektive Führung, und Reden und Zuhören sind entscheidende Attribute, mit denen Führungskräfte ihre Einstellung, ihre Werthaltung und somit auch ihren Respekt gegenüber den Mitarbeitern ausdrücken. Allerdings: eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit bedeutet dabei nicht automatisch, dass eine Führungskraft – im Sinne respektvollen Führens – „gut“ führt. Die beiden Faktoren, die Hinweise auf den Grad respektvollen Führens bieten, sind die *Kommunikationsintensität* und die *Kommunikationsqualität* [5]. *Kommunikationsintensität* drückt aus, wie häufig Führungskraft und Mitarbeiter miteinander in Kontakt stehen, *Kommunikationsqualität* beschreibt, wie „angenehm“ die Art und Weise der Interaktion seitens der Mitarbeiter erlebt wird.

Im zweiten Teil dieser Veröffentlichung werden wir über die Ergebnisse unserer umfassenden Untersuchung

berichten, in der wir die beiden Aspekte *Kommunikationsintensität* und *Kommunikationsqualität* als Indikatoren für das Maß respektvollen Führens zugrunde gelegt und über 1.000 Mitarbeiter hierzu befragt haben.

Anmerkungen

- [1] Pribilla, P. u.a.: *Telekommunikation im Management - Strategien für den globalen Wettbewerb*, Stuttgart 1996; Reichwald, R./Möslein, K.: *Management und Technologie*, Arbeitsbericht Nr. 19 des Lehrstuhls für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München 1998
- [2] Reichwald, R./Goecke, R.: *Was tut ein Top-Manager an einem durchschnittlichen Arbeitstag?*, in: *gdi impuls* 1/1996, S. 32ff.; Mintzberg, Henry: *Der Managerberuf: Dichtung und Wahrheit*, in: *Harvard Manager* 3/1981, S. ff.
- [3] *So stuften in der Untersuchung von Reichwald/Goecke (ebda) die befragten Führungskräfte 40% ihrer Aufgaben als „besonders dringlich“ ein*
- [4] Eckloff, T. u.a.: *Respektvolle Führung und ihre Bedeutung für die Gestaltung von Veränderung in Organisationen*, in: *Fisch, R. u.a. (Hrsg.): Veränderungen in Organisationen - Stand und Perspektiven*, 1/2008, S. 249ff.; van Quaquebeke, N. u.a.: *Who cares? The importance of interpersonal respect in employees' work values and organizational work practices*. *Hamburger Forschungsbericht zur Sozialpsychologie* Nr. 71, Universität Hamburg 2006
- [5] Borkowski, J.: *Respektvolle Führung: Wiesbaden 2011*

Autor

Mario Lukié,
Managing Partner
managerberater, Köln

Kontakt:

mario.lukie@manager-berater.com

Dieser Artikel wurde verfasst von:



Mario Lukié
- Managing Partner -

Für Sie das Beste!

Wir verstehen Ihr Geschäft!

managerberater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen. Wir bauen auf langjährige Erfahrungshintergründe und ausgewiesene Expertisen in unterschiedlichen Branchen.

Wir arbeiten lösungsorientiert!

Mit dem besonderen Beratungsansatz – Für Sie das Beste – entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-how vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

Wir entwickeln Vorsprung!

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkzeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.
- Wir unterstützen Sie kompetent und zuverlässig in allen Phasen von **Veränderungsprozessen**.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gern stehen wir Ihnen für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!