

SONDERDRUCK



Thema: „Führung“

Respektvolle Führung heißt, Zeit für Mitarbeiter haben (Teil 2)

Respektvolle Führung heißt, Zeit für Mitarbeiter haben

Im ersten Teil dieser Veröffentlichung haben wir das Thema der „Respektvollen Führung“ vom Grundsatz her beleuchtet und festgehalten, dass sich „respektvolle Führung“ über Kommunikation manifestiert – Kommunikationsintensität und -qualität sind dabei wichtige konstituierende Indikatoren. In diesem Teil berichten wir über die Ergebnisse einer diesbezüglich von uns durchgeführten Untersuchung.

Unsere Untersuchung über „Respektvolle Führung“

Im Zuge einer umfassenderen Studie haben wir die Folgeprozesse von Potenzialanalysen analysiert. Wir haben untersucht, was nach Beendigung der Potenzialanalyseverfahren und Übergabe der Potenzialgutachten passierte: Wie die Berichte zwischen Führungskraft und Mitarbeiter besprochen wurden, ob und inwieweit Maßnahmen eingeleitet wurden und wie die Kandidaten die Art und Weise der Prozessabwicklung und den Umgang mit ihnen erlebt haben.

Die nachstehenden Ergebnisse basieren auf den im Zuge schriftlicher Evaluations-Befragungen erhobenen Daten von insgesamt 1.021 Teilnehmern.

Folgende Aspekte haben wir im Zusammenhang mit dem Thema „Respektvolle Führung“ näher betrachtet:

1. Wie beurteilen die Kandidaten die Kommunikationsintensität (Besprechung der Potenzialberichte)?
2. Wie wurde die Kommunikationsqualität erlebt (freundliches vs. unmotiviertes Verhalten der Führungskräfte)?
3. Inwieweit haben sich die Mitarbeiter insgesamt respektvoll behandelt gefühlt?

Die Ergebnisse

Kommunikationsintensität

Wie ausführlich wurde der Potenzialbericht zwischen Führungskraft und Mitarbeiter besprochen? 43% der Befragten geben hierzu an, dass ihre Führungskraft die Ergebnisse der Potenzialanalyse „sehr ausführlich“ mit ihnen besprochen haben, für 44% erfolgte dies in „ausreichendem Maße“; 13% empfanden die Durchsprache ihrer Ergebnisse als „nur oberflächlich“.

Kommunikationsqualität

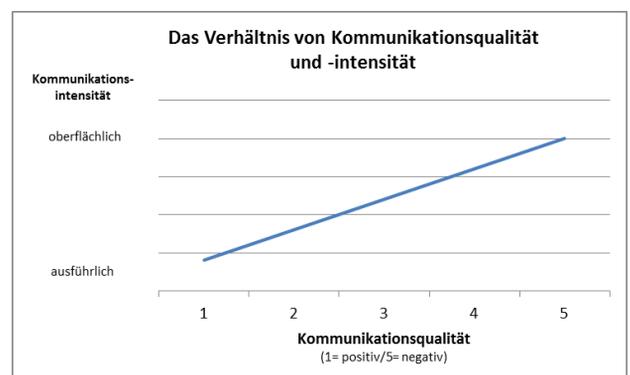
Zwei Drittel der befragten Mitarbeiter (75%) bewerten das Verhalten ihrer Führungskräfte während der Erörterung der Potenzialergebnisse mit „sehr freundlich“ bzw. „freundlich“, lediglich 5% geben an, auf „unmotiviert“ Führungskräfte getroffen zu sein; für 20% der Befragten hat sich die jeweilige Führungskraft „sachlich-neutral“ verhalten.

Erlebter Respekt

Inwieweit haben die Mitarbeiter das Verhalten ihrer jeweiligen Führungskraft während der Gesprächssituation als „respektvoll“ wahrgenommen? Die Mehrheit der Befragten (75%) antwortete auf die Frage mit „ja/eher ja“, mit „nein/eher nein“ reagierte immerhin ein Viertel (25%).

Das Verhältnis von Kommunikationsqualität und Kommunikationsintensität

Eine hohe Kommunikationsqualität muss nicht zwangsläufig mit einer hohen Kommunikationsintensität einhergehen – selbstverständlich ist dies auch bei einer vergleichsweise geringen Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter denkbar. Allerdings zeigen die Ergebnisse unserer Untersuchung, dass eine hohe Kommunikationsqualität sehr wohl von der Dauer der Interaktion abzuhängen scheint: je intensiver, ausführlicher das Gespräch über den Potenzialbericht, desto qualitativ hochwertiger wird der Kommunikationsprozess erlebt – wurde das Gespräch „nur oberflächlich“ geführt, wurde die Kommunikationsqualität als „unmotiviert“ beschrieben (der Korrelationskoeffizient zwischen den beiden Komponenten beträgt $r = .62!$).



In der Forschung wird darauf hingewiesen, dass Mitarbeiter, die die Kommunikation mit ihrer Führungskraft als qualitativ hochwertig empfinden, den Führungsstil dieser Führungskraft als „unterstützend und fördernd“ erleben und sich „auf Augenhöhe“ behandelt fühlen. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass „respektvolles Führen“ (wenn auch nicht ausschließlich) eine Funktion von Intensität und Qualität des Dialogs ist.

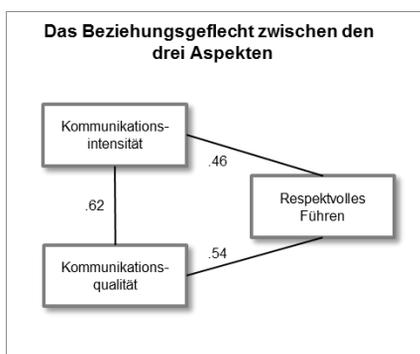
Respektvolle Führung heißt, Zeit für Mitarbeiter haben

Kommunikationsqualität und Kommunikationsintensität und „respektvolles Führen“

Betrachten wir nun das Beziehungsgeflecht zwischen den drei Aspekten, dann zeigt sich deutlich, dass der Eindruck respektvoll behandelt worden zu sein, sowohl von der Kommunikationsintensität wie ihrer Qualität abhängt.

		Kommunikationsintensität		Kommunikationsqualität	
		+	-	+	-
Maß der respektvollen Führung	+	91%	40%	86%	24%
	-	9%	60%	14%	76%

So erleben von denjenigen Mitarbeitern, die angegeben, dass ein ausführliches Gespräch stattgefunden habe, 91% ihre Führungskraft als respektvoll führend, während eine Mehrheit (60%) derer, die ein nur oberflächliches Gespräch hatten, das Verhalten ihrer Führungskraft als wenig respektvoll empfinden. Ähnliches zeigt sich bei der Qualität. Dieses Beziehungsgeflecht lässt sich grafisch auch so darstellen (mit Angabe der Korrelationskoeffizienten):



Resümee

Es ist eigentlich banal festzuhalten, dass jeder von anderen respektiert werden möchte, nicht nur im Privatleben, sondern auch im Arbeitsalltag. Respekt ist ein Wert, der in das besondere Interesse der Öffentlichkeit gerückt ist. Kommunikation ist eine notwendige Voraussetzung für effektive Führung. Reden und Zuhören sind entscheidende Attribute, mit denen Führungskräfte ihre Einstellung, ihre Wertehaltung und somit auch ihren Respekt gegenüber den Mitarbeitern ausdrücken.

Führungskräfte stehen unter einem hohen Zeitdruck: Die zur Verfügung stehende Zeit für die einzelne Aufgabe wird permanent geringer, die Dringlichkeit hingegen höher. Diese Zeitknappheit schlägt sich auch in der Kommunikationsintensität nieder.

Zielsetzung der hier vorgelegten Untersuchung war, einen Beitrag zum praktischen Verständnis des Phänomens des respektvollen Führens zu leisten. Wir konnten eindrucksvoll zeigen, dass die Wahrnehmung, ob Mitarbeiter ihre Führungskräfte als respektvoll führend erleben, in nicht unerheblichem Maße von der Intensität der Kommunikation zwischen den Interaktionspartnern abhängt. Intensivere Kommunikation geht dabei mit einer als „höher“ eingestuften Kommunikationsqualität einher.

Ohne ins Philosophische abschweifen zu müssen, lässt sich die Frage, was denn zu tun ist, um „Respektvolle Führung“ zu vermitteln, sehr pragmatisch beantworten: Mitarbeitern mehr Zeit widmen!

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!