

GASTKOMMENTAR

Beduselt von Harmonie

Respekt steht hoch im Kurs. Kaum ein deutsches Unternehmen, das dieses große Wort nicht als zentralen Unternehmenswert auserkoren und in seinen Führungsleitlinien an prominenter Stelle platziert hätte. „Wir gehen respektvoll miteinander um“, heißt es dann. Sehr hübsch.

Eine praxisgestützte Beobachtung: Je stärker respektvoller Umgang im betrieblichen Alltag tatsächlich fehlt, desto häufiger hängt er unter poliertem Glas in den Firmenfluren und wird mit teilweise unerträglichem Worthülsen-Schnickschnack dekoriert.

Dabei werden Respekt-Defizite in zwei unterschiedlichen Unternehmenstypen sichtbar: einmal in Organisationen, die von Egomane geführt werden und in denen sich interne Debatten um Bereichsegoismen, Grabenkriege und persönliche Optimierungen drehen. Dort wird Respekt so offenkundig mit Füßen getreten, dass die Formulierung entsprechend schön klingender Unternehmenswerte natürlich als Ersatzhandlung ohne Konsequenzen entlarvt wird und nur eines erzeugt: Zynismus, den sichersten Totengräber jeder organisatorischen Entwicklung.

Interessanter und subtiler ist der zweite Typus. Es sind die harmoniebesoffenen Unternehmen. Dort ersetzt Respekt als Wohlfühl-Klimbim die harte Auseinandersetzung um der besten Sache willen, das konstruktive Reiben, die Klarheit in den gegenseitigen Erwartungen. In diesen Unternehmen, in denen Führungskräfte eine differenzierte Auseinandersetzung scheuen, wird Respekt überhöht und als moralischer Ersatz für erfolgreiche Führung missbraucht.

Wikipedia beschreibt Respekt (lateinisch respecto = zurücksehen, berücksichtigen) als Form

Respekt bedeutet auch, Missstände im Unternehmen klipp und klar anzusprechen, findet **Torsten Schumacher**.



von Aufmerksamkeit. Sein Gegenüber im Unternehmen wach und zugewandt wahrnehmen; sich ernsthaft und mit echtem Interesse mit ihm beschäftigen - darauf kommt es an. Und hierzu gehört eben auch, Missstände klipp und klar anzusprechen. Ohne Übertreibungen oder gar dramatische Zuspitzungen, aber eben auch, ohne zu beschönigen. In diesem Sinne ist es beispielsweise respektlos, eine dauerhafte Minderleistung nicht anzusprechen oder die wiederholte Nichteinhaltung von Absprachen kommentar- und konsequenzlos vorüberziehen zu lassen.

Viele Führungskräfte scheuen sich jedoch, hier ihre Komfortzone zu verlassen. Häufig genug werden kleinste Hinweise, die negativ ankommen könnten, in Watte gepackt. „Ich muss kritisches Feedback sehr gut verpacken, damit Müller das besser verkraftet.“ Was für ein Missverständnis. Die wahre Zumutung für Müller liegt hier darin, unter einer Führungskraft zu leiden, die nicht den Mumm hat, Ross und Reiter klar zu benennen, und sich stattdessen lieber in der harmonie-durchtränkten Respektsölse suhlt. Die Leistungsträger im Unternehmen schauen sich das eine Weile an. Dann gehen sie.

Wer auf der Makroebene des Unternehmens Millionen ausgibt für Respekt-Kampagnen, sollte sehr wachsam sein, dass Respekt mit den hier skizzierten Konnotationen auf der Mikroebene der einzelnen Führungsbeziehungen tatsächlich gelebt wird - und zwar dauerhaft und nicht nur jeden dritten Dienstag. Ansonsten können die Millionen auch einfach verbrannt werden.

Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig auf dieser Seite. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com